

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Lisa Imalele**

**Trendwende oder point of no  
return? Eine Untersuchung  
der Corporate Social Respon-  
sibility in der internationalen  
Bekleidungsindustrie anhand  
von Praxisbeispielen**

**2017**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Trendwende oder point of no return? Eine Untersuchung der Corporate Social Responsibi- lity in der internationalen Be- kleidungsindustrie anhand von Praxisbeispielen**

Autorin:  
**Frau Lisa Imalele**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM14wM1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Sebastian Scharf**

Zweitprüfer:  
**Dr. Brigitte Waffenschmidt**

Einreichung:  
Nürnberg, 31.07.2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Trend reversal or point of no return? A study of the Corporate Social Responsibility in the international fashion industry based on practical examples**

author:

**Ms. Lisa Imalele**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM14wM1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Sebastian Scharf**

second examiner:

**Dr. Brigitte Waffenschmidt**

submission:

Nürnberg, 31.07.2017

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Imalele, Lisa

Trendwende oder point of no return? Eine Untersuchung der Corporate Social Responsibility-Kommunikation in der internationalen Bekleidungsindustrie

Trend reversal or point of no return? A study of the Corporate Social Responsibility communication in the international fashion industry

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

---

## Abstract

Die vorliegende Arbeit beleuchtet die Thematik der Corporate Social Responsibility in der internationalen Bekleidungsindustrie. Im Forschungsfokus steht die Frage: "Wie versuchen Unternehmen sozialökologische Verantwortung mittels CSR-Maßnahmen zu übernehmen?". Inwieweit Modemarken CSR in ihrer Unternehmensführung berücksichtigen und wie diese CSR-Strategien umgesetzt werden, wird in der Arbeit beantwortet. Der Fragestellung wird anhand einer Literaturrecherche nachgegangen. Die Arbeit kommt zu dem Ergebnis, dass die Anwendung von CSR-Strategien der beliebtesten Modeunternehmen Defizite aufweist. Es besteht die Relevanz, CSR in der Mode zu verankern und um ausgeprägtere Maßnahmen zu erweitern.

**Schlüsselwörter:** Corporate Social Responsibility, internationale Bekleidungsindustrie, Trendwende, point of no return, Nachhaltigkeit, Mode, Marken, Megatrends, Trends, natürliche Ressourcen, Lieferkette, Klima, Umwelt, Engagement, Nike, adidas, Coco Chanel, Victoria's Secret, Zara, H&M.

This bachelor thesis is about the topic of Corporate Social Responsibility in the fashion industry. The research is focused on the question "how are companies trying to assume social-ecological responsibility through CSR measures?". To what extent fashion brands consider CSR in their corporate governance and how this CSR measures will be implement, will be answered in this thesis. A literature search will help to pursue the question. The result of the thesis is that the most popular fashion brands have deficits in the application of CSR measures. There is relevance for enshrine CSR in the fashion industry and expand CSR by highly developed measures.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, international fashion industry, trend reversal, point of no return, sustainability, fashion, brands, megatrends, trends, natural resources, supply chain, clima, environment, engagement, Nike, adidas, Coco Chanel, Victoria's Secret, Zara, H&M.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Wissenschaftsdisziplin und Forschungsmethode .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Trendwende oder point of no return in der internationalen Bekleidungsindustrie? .....</b>	<b>5</b>
2.1 Megatrends und Trends.....	5
2.2 Begriffserläuterung der internationalen Bekleidungsindustrie.....	8
<b>3 Darstellung der Corporate Social Responsibility .....</b>	<b>12</b>
3.1 Historie.....	12
3.2 CSR-Definitionen .....	13
3.2.1 Sparsamer Einsatz von natürlichen Ressourcen .....	16
3.2.2 Verantwortung in der Lieferkette .....	17
3.2.3 Schutz von Klima und Umwelt.....	17
3.2.4 Engagement vor Ort .....	17
3.3 Gesetzliche Regelungen.....	18
<b>4 Praxisbeispiele von CSR-Maßnahmen aus der internationalen Bekleidungsindustrie .....</b>	<b>25</b>
4.1 Die beliebtesten Modemarken .....	25
4.2 Vorstellung der Modeunternehmen.....	27
4.3 Untersuchung der CSR-Maßnahmen .....	32
<b>5 Schlussfolgerung und Fazit .....</b>	<b>53</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIX</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
BSCI	Business Social Compliance Initiative
DL	Dienstleistung
NGO	Non-Governmental Organisation
POS	Point of Sale
VS	Victoria's Secret
OOH	Out-of-Home Werbung

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fragetyp Beschreibung in eigener Darstellung .....	2
Abbildung 2: Nachhaltigkeitsdreieck in eigener Darstellung .....	13
Abbildung 3: Überblick von Meilensteinen einer nachhaltigen Politik .....	19
Abbildung 4: Die Top 10 der beliebtesten Modemarken in den Sozialen Medien, Dezember 2016 .....	26
Abbildung 5: Erste Eco-Couture SS16 Show von Chanel in Paris .....	30
Abbildung 6: Greenpeace-Aktion gegen gefährliche Chemikalien in Zara's Bekleidungsstücken .....	31
Abbildung 7: Nike Vapor football shirt .....	33
Abbildung 8: H&M's Value Chain .....	37
Abbildung 9: Nike Flyknit Schuh – Von der Skizze zur Umsetzung .....	38
Abbildung 10: The Detox Campaign by Greenpeace .....	42
Abbildung 11: Kleiderabgabe für H&M's Kunden .....	45
Abbildung 12: World Recycle Week von H&M mit Sängerin M.I.A. ....	45



## Vorwort

**„Als Veganer tust du automatisch etwas für deine Gesundheit und setzt gleichzeitig ein Zeichen gegen Massentierhaltung, Regenwaldabholzung, Klimawandel, Armut in der Dritten Welt und die Verschwendung von Ressourcen. Für viele Probleme auf der Welt könnte vegane Ernährung eine Lösung darstellen.“**

**– Attila Hildmann**

Seit ca. einem Jahr ist der vegetarische und vegane Lebensstil ein großer Teil meines Lebens geworden. Es ist nicht nur eine Ernährungsart, es ist die Entscheidung positiv auf die Welt einzuwirken und Tieren und Menschen neues Leben zu bieten.

Mit meinem klaren Bewusstsein ist die Dringlichkeit der Wandlung der Bekleidungsindustrie zur Besserung der Umweltsituation deutlich zu erkennen. Aufgrund der hohen Bedeutung und Relevanz, widme ich meine Bachelorarbeit dieser Problematik. Nicht nur ich, alle die diese Arbeit lesen und die ganze Welt soll sich des heutigen Ausmaßes der Taten der Menschheit bewusstwerden und handeln.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Mama, Grit, und bei meiner besten Freundin, Claudia, vom ganzen Herzen für die Unterstützung in allen Lebenslagen bedanken. Beide inspirieren und motivieren mich zu einem immer bewussteren Leben und ein allgemeines kritisches Hinterfragen.

Nürnberg, 05. Juni 2017

Lisa Imalele

# 1 Einleitung

*„Der Wertewandel hin zu einem neuen, immateriellen Luxus- und Status-Verständnis und der Megatrend Neo-Ökologie treiben die Nachhaltigkeitsbewegung immer weiter voran. Es wächst die Bereitschaft, mehr Geld auszugeben für Produkte und Erlebnisse, die mit Sinn, Mehrwert und Langlebigkeit verbunden sind. So entsteht ein neuer „Green Fashion“-Markt, der auf **Transparenz und das Motto „Qualität statt Quantität“** setzt – und neue Retail-Potenziale erschließt.“<sup>1</sup> [Unterstreichungen im Original unterstrichen und fett]*

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Nachhaltigkeit sowie andere Themen waren 2016 Schlagworte in der Fashionindustrie. „Circular Fashion“ ist hier das Zauberwort, um die Wiederverwendung von weggeworfener Kleidung zu beschreiben. Dies wird unter anderem auf der „Sustainable Fashion Week“ in den Niederlanden vor umweltbewussten Publikum präsentiert.<sup>2</sup> Dass 2017 Türöffner für ein ökologisches Produzieren, Handeln und Kaufen sein wird, ist bereits prognostiziert. Ob Konsument, Händler oder Marke, der Trend zur Nachhaltigkeit liegt auf der Hand. Das Modelabel Edited aus Hamburg spricht von einer „Trendwende im Modebusiness“<sup>3</sup>.

Die Untersuchung der Corporate Social Responsibility in der Bekleidungsindustrie hat für die Praxis Relevanz, da nach der Deutschen Bundesregierung 2008 bereits 80 % der weltgrößten Modeunternehmen CSR-Maßnahmen umsetzten und die Zahl stetig steigt.<sup>4</sup> Dies wird und muss sich dringend ändern, da die Weltwirtschaft zur Besserung der Umweltsituation gedrängt wird. Somit besteht eine Forschungslücke im Bereich „moralischer Konsum“, der seit Jahren in der Lebensmittelindustrie und Bekleidungsindustrie harsch diskutiert wird.<sup>5</sup> Nun liegt es an der Umsetzung und dem konsequenten Handeln aller Marktakteure.

Es besteht also die Notwendigkeit von beeinflussenden CSR-Strategien, da besonders die Bekleidungsindustrie sich dahingehend wandelt und immer mehr

---

<sup>1</sup> Zukunftsinstitut, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff v. 03.04.2017

<sup>2</sup> Vgl. FashionUnited, [www.fashionunited.de](http://www.fashionunited.de), Zugriff v. 16.03.2017

<sup>3</sup> ebd.

<sup>4</sup> Bundesregierung, [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de), Zugriff v. 26.07.07

<sup>5</sup> Nachhaltigkeitsrat, [www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de), Zugriff v. 19.07.2017

Menschen an Umweltbewusstsein gewinnen. Schließlich sind mehr als 50 % der Deutschen eine nachhaltige Produktion von Kleidung wichtig.<sup>6</sup>

**CSR-Maßnahmen haben zugenommen, weil Konsumenten und Umwelt nach mehr Transparenz und sozialer Gerechtigkeit verlangen.**

Theoretische Ergebnisse mit Bezug auf die Praxis und empirische Daten in Bezug auf die Theorie werden erarbeitet. Dem zu Folge ist das Ziel die Forschungsfrage zu beantworten. D.h. die Aufstellung von CSR-Maßnahmen der aktuellen internationalen Bekleidungsindustrie, ergibt die Lösung und Beantwortung der Fragestellung.

Auf Grundlage des Fragetyps „Beschreibung“, nachfolgende Abbildung 1, entsteht die **Forschungsfrage**: Wie versuchen Unternehmen sozialökologische Verantwortung mittels CSR-Maßnahmen zu übernehmen?



Abbildung 1: Fragetyp Beschreibung in eigener Darstellung

Die Konkretisierung findet am Beispiel der nationalen und internationalen Bekleidungsindustrie statt. Der aktuelle Stand der Forschung und die zukünftige Situation spielen eine wesentliche Rolle, da die Arbeit genau nach dem Prinzip Ursache Wirkung aufgebaut wird.

## 1.2 Wissenschaftsdisziplin und Forschungsmethode

Die Thematik Corporate Social Responsibility findet in der Unternehmensethik ihren Platz, die zur Organisation und Führung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre dazu gezählt werden kann. Denn CSR ist keinem Bereich fest zuzuordnen.

---

<sup>6</sup> SPIEGEL-GRUPPE, [www.spiegelgruppe.de](http://www.spiegelgruppe.de), Zugriff v. 22.07.17

Die methodische Herangehensweise an das Thema sieht wie folgt aus: Im ersten Schritt wird diskutiert, ob es sich um eine Trendwende oder um den point of no return handelt, welche die Grundlage für die aufkommende Vermehrung von CSR-Maßnahmen in der Bekleidungsindustrie bildet. Als Basis für die Analyse werden die Autoren WESTKÄMPER ET AL. und HORX herangezogen. Im zweiten Schritt wird das Thema Corporate Social Responsibility im Zusammenhang mit Gesetzen und Regelungen erläutert. Folglich wird der Status Quo von bereits angewandten CSR-Maßnahmen nationaler und internationaler Modeunternehmen aufgezeigt. Zuletzt folgt das Ziel in Verbindung mit der Forschungsfrage: Ein Überblick über die Anwendung von CSR in der internationalen Bekleidungsindustrie.

Die Arbeit setzt sich mit folgenden Hypothesen auseinander:

- Es liegt eine Trendwende oder point of no return in Bezug auf Nachhaltigkeit durch steigende Anwendung von CSR-Maßnahmen in der Bekleidungsindustrie vor.
- Es gibt nicht genügend beispielhafte CSR-Maßnahmen.

Es wird nicht die Vollständigkeit des Forschungsthemas erhoben, vielmehr wird mit vorhandener Fachliteratur die Forschungsfrage aufgearbeitet.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Mit Eingrenzung des Themas wird der rote Faden bzw. die Forschungsfrage deutlich erkennbar. Untersucht wird der nationale und internationale Bekleidungsmarkt in Verbindung mit den bis heute angewandten CSR-Maßnahmen im Rahmen von Gesetzen und Vorschriften.

Eingeleitet wird die Arbeit mit dem zweiten Kapitel, das den Titel der Arbeit diskutiert. Darauf folgt das Kapitel über die allgemeine Aufklärung der Corporate Social Responsibility.

Hauptteil der Arbeit ist die Darstellung der CSR-Maßnahmen der sechs beliebtesten Modemarken international: Nike, adidas, Coco Chanel, Victoria's Secret, Zara und H&M. Die Maßnahmen werden in vier Kernmerkmale der Corporate

---

Social Responsibility kategorisiert. Zum Schluss entsteht ein zusammengefasstes Resultat über CSR in der Bekleidungsindustrie.

## 2 Trendwende oder point of no return in der internationalen Bekleidungsindustrie?

„Öko ist schon lange keine Idee einer systemoppositionellen Gruppe mehr. Öko ist Trend und setzt Trends.“<sup>7</sup> Das folgende Kapitel überprüft, ob Nachhaltigkeit wirklich als Trend in der Modebranche verstanden werden kann.

### 2.1 Megatrends und Trends

Die vorhandene Literatur ist die Ursache dafür, dass der nächste aufgeführte Gegenstand nach den Autoren WESTKÄMPER ET AL. und HORX geschildert wird.

Megatrends können einen enormen Effekt auf die Industrien und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen haben, aber auch neue Chancen aufdecken.<sup>8</sup> Das können „Globale Megatrends wie z. B. Alterung der Gesellschaft, Individualisierung, Wissen, Nachhaltigkeit, Globalisierung, Urbanisierung, Finanzen und Verschuldung der Staaten“<sup>9</sup>. Dabei zu erkennen ist, dass schon 2013 nach WESTKÄMPER ET AL. feststand, dass der Nachhaltigkeit große Aufmerksamkeit entgegen wird.

Doch wie sind Megatrends und Trends zu verstehen? Das Zukunftsinstitut meint:

*„Megatrends muss man nicht „voraussagen“, denn sie sind schon da und markieren Veränderungen, die uns schon lange prägen und auch noch lange prägen werden. Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels. Als Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft umfassen sie mehrere Jahrzehnte. Ein Megatrend wirkt in jedem einzelnen Menschen und umfasst alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft und Politik, sowie Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends verändern die Welt – zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig.“<sup>10</sup> [Ausführungszeichen im Original]*

HORX erklärt des weiteren: „Megatrends wirken langsam und graduell. Sie verändern unsere Welt von innen heraus [...]. Sie sind „konservativ“ und „progressiv“

---

<sup>7</sup> Diekamp/Koch 2010, 40

<sup>8</sup> Vgl. Westkämper et al. 2013, 7

<sup>9</sup> ebd., 8

<sup>10</sup> Zukunftsinstitut, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff v. 22.07.2017

zugleich.<sup>11</sup> Zudem sind sie „[...] ubiquitäre, alle gesellschaftlichen Bereiche beeinflussende, ganzheitliche Wandlungsprozesse [...]“.<sup>12</sup> GRANIG legt einen „Zeitraum von 30 bis 50 Jahren“<sup>13</sup> fest und deutet daraufhin, dass Megatrends „in allen erdenklichen Bereichen des täglichen Lebens zu finden [sind]. Sie verändern das soziale Leben, die Wirtschaft und die Politik.“<sup>14</sup>

*„Im Unterschied zu kurzfristigen Mode- und Konsumtrends oder soziokulturellen Trends, die maximal 5 Jahre Wirkkraft entfalten können, stellen Megatrends die „Blockbusters“ der Veränderung dar. In ihnen bündeln sich starke, auf ökonomischen und soziokulturellen Grundwellen basierende Veränderungskräfte. Naturgemäß sind Megatrends nicht sehr häufig, und auch nicht sehr „geheim“.“<sup>15</sup>*

Damit treten Trends in hoher Menge auf und sind in ihrem Aufbau einfach. Werden Trends tiefer in ihrer Struktur und schwer, dann handelt es sich um Megatrends.<sup>16</sup>

„There is a clear evidence of a growing reliance on nonfinancial information.“<sup>17</sup>, so lautet die Aussage von der Ernst & Young Global Limited, eine internationale Organisation und das „weltweit am beste vernetzte Prüfungs- und Beratungsunternehmen“<sup>18</sup> mit zahlreichen Umfragen und einer großen Zukunftsforschung. Die Auswertungen einer globalen Umfrage 2015 ergab den Trend zur wachsenden CSR-Berichtserstattung. Ernst & Young erklärt, dass die Offenlegung von nicht-finanziellen Berichtsinformationen, d.h. unter anderem CSR, immer wichtiger wird. Dies wird als eines der Megatrends der Zukunft prognostiziert.

### **Trendwende oder point of no return?**

Bewirken die Umstände eine „freiwillige“ Trendwende, nämlich die Steigerung von CSR-Maßnahmen oder gibt es aufgrund der immer größeren Belastung der Umwelt, durch unkontrollierte Textilherstellung, keinen Weg mehr zurück, um die

---

<sup>11</sup> Horx 2011, 1

<sup>12</sup> ebd.

<sup>13</sup> Granig 2012, 26

<sup>14</sup> ebd.

<sup>15</sup> Zukunftsinstitut Horx GmbH, [www.entega.de](http://www.entega.de), Zugriff v. 26.07.2017

<sup>16</sup> Vgl. Horx 2011, o.S.

<sup>17</sup> Ernst & Young GmbH, [www.ey.com](http://www.ey.com), Zugriff v. 23.05.2017

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

Welt zu erhalten? Dieser Frage geht das vorliegende Kapitel aufgrund des Themas der Arbeit nach.

Die fortschreitende Häufigkeit von CSR-Strategien in Modeunternehmen kann zur Behauptung einer aufkommenden Trendwende in der Industrie führen. Denn ab einem unbestimmten Zeitpunkt kann das Thema CSR wie eine Welle verbreitet werden. Daraufhin müssten nachhaltige Strategien von Marken wachsen und das in der ganzen Welt.<sup>19</sup>

„Der Schutz natürlicher Ressourcen und der Umwelt ist nicht nur eine allgemeine Erwartung der Gesellschaft [,] sondern eine technische und wirtschaftliche Notwendigkeit.“, äußert sich WESTKÄMPER ET AL. zu dem Thema Megatrends und die damit verbundenen strukturellen Veränderungen in den industriellen Produktionen. Der point of no return bezieht sich exakt auf diese **Notwendigkeit**. Im speziellen basiert der Gedanke des point of no return, in Bezug auf die Thematik der Arbeit, auf der Hypothese, dass die Marken nur durch den Druck der Umweltsituation gezwungen sind ihre corporate governance neu zu organisieren. Grenzen wurden von der Gesellschaft überschritten und ignoriert. Demzufolge gibt es kein zurück und der sogenannte „point of no return“ ist erreicht.<sup>20</sup>

HORX ist der Meinung: „Wenn alle über eine Sache reden, heißt das noch lange nicht, dass wir es mit einem Trend zu tun haben – es handelt sich da meist eher um kopierte Meinungen. Der „Megatrend Nachhaltigkeit“ wäre erst ein echter Megatrend, wenn wir eine anhaltende, reale Bewegung in Richtung auf langfristige Strategien, CO2-Reduzierung, Recycling-Kreisläufe und so weiter diagnostizieren könnten.“<sup>21</sup>

Darüber hinaus ist anzumerken, dass sich nach WUNDER Corporate Social Responsibility im Laufe der Zeit gewandelt hat, besser gesagt: „Ein Grund für den heutigen Zeitgeist zum Thema Nachhaltigkeit und der Renaissance von CSR ist sicherlich die aktuelle und für die Zukunft prognostizierte globale Problemlage.“<sup>22</sup> In Verbindung mit dem Diskussionsthema „Trendwende oder point of no return“

---

<sup>19</sup> Kirchhof/Nickel 2014, 2

<sup>20</sup> Vgl. von Weizsäcker 2014, 135

<sup>21</sup> Horx 2011, 20 ff.

<sup>22</sup> Wunder 2017, 3



ist hervorzuheben: CSR ist unumstritten seit vielen Jahren Bestandteil der Betriebswirtschaft. Nach derzeitigem Standpunkt würde man von einem aufkommenden Trend ausgehen, der von mehreren Autoren in der Literatur noch nicht vertreten wird. Z. B. legt WUNDER dar, dass „Gravierende ökologische und sozial Missstände, scheinbar unkontrollierbare Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie immer wieder neue Unternehmensskandale [deutlich] machen [...], dass Nachhaltigkeit keine vorübergehende Modeerscheinung darstellt, sondern als Begriff für die großen, ernststen Probleme dieser Welt stehen, die dringend gelöst werden müssen.“<sup>23</sup>.

Hieraus ergibt sich, dass die Nachhaltigkeit als Megatrend zu bezeichnen, noch nicht vertretbar ist. Zu der oben genannten Frage besteht also die Einigung, dass derzeit der Trend zur Nachhaltigkeit vorhanden ist und immer stärker wird. Der point of no return ist in der Bekleidungsindustrie für die Marken noch nicht signifikant bzw. erreicht.

## **2.2 Begriffserläuterung der internationalen Bekleidungsindustrie**

Die internationale Bekleidungsindustrie besteht aus Millionen Arbeitern und aus vielen Märkten der ganzen Welt: China, Japan, Russland, Frankreich, Deutschland, Vereinigtes Königreich, Kanada, Amerika, Brasilien, und weitere Länder der verschiedenen Kontinente. In dieser Industrie befinden sich Segmente gegliedert nach Preis, Bekleidungsart, Qualität, etc. Hauptsächlich wird in der Gesellschaft nach Niedrigpreis- und Hochpreisstrategie, Luxusgut und Qualitätsprodukt entschieden.<sup>24</sup>

HEYMANN erklärt im Folgenden die Situation, in der sich die Modemarken weltweit befinden: „Der Strukturwandel der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie wurde durch die globalen Realitäten in der Branche angetrieben, die u.a. durch einen scharfen Wettbewerb sowie durch die hohe Bedeutung der Lohnkosten vor allem in der Bekleidungsindustrie geprägt ist. Im Zuge dieses Strukturwandels

---

<sup>23</sup> Wunder 2017, 3

<sup>24</sup> Vgl. Gärtner 2014, 169 ff.

hat sich die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie internationaler und flexibler aufgestellt und sich auf qualitativ hochwertige und innovative Erzeugnisse ausgerichtet.“<sup>25</sup>

Ebenso in der internationalen Bekleidungsindustrie entstehen neue Ordnungen. Die Mehrheit lagert ihre Produktionen in die Schwellenländer aus. Eine Kollektion pro Saison gibt es nicht mehr, weil alle paar Wochen eine neue präsentiert wird. Immer mehr liest man von Unternehmen, die eine CSR-Maßnahme ergriffen haben. Und die Kunden sind teilweise überfordert oder konsumschwach.<sup>26</sup>

Trotzdem verlangt ein immer größer werdender Teil der Konsumenten nach nachhaltiger Kleidung und möchte wissen was hinter der Produktion steckt. Unfälle wie brennende Nähfabriken in Bangladesch oder Neu-Delhi schockieren die Kunden und zwingt zu Verbesserung. Doch die Verbesserung in Form von neuen CSR-Strategien wird meist von Unternehmen nur vorgegaukelt. Die Bekleidungsindustrie kann sich nicht weiterdrehen, wenn es zu viele Täuschungen auf dem Markt gibt.<sup>27</sup>

*„Transparenz fungiert auch zukünftig als entscheidender Vertrauensgarant in hochgradig komplexen Märkten. Ursächlich hierfür sind die Widersprüche und die Multipolarität der Globalisierung. Die weltweite Vernetzung hat das Stadium der „Erste-Zweite-Dritte-Weltordnung“ schon längst hinter sich gelassen und bringt neue Wirtschaftsgiganten hervor. Schon heute kommt mehr als die Hälfte aller Produkte aus Asien. Und zahlreiche weitere Emerging Markets setzen zum Sprung an.“*<sup>28</sup>

Starker Faktor in der Textilbranche spielt die Umweltorganisation Greenpeace. Sie versucht mit allen Mitteln, Menschen auf die schmutzige Industrie hinzuweisen, um Veränderungen zu bewirken. Es konnten bereits gute Erfolge verbucht werden, z. B. giftige Chemikalien aus der Kleiderproduktion zu verbannen. Im Laufe der Zeit und aktuell wächst der nachhaltige Bekleidungsmarkt.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Heymann 2011, 2

<sup>26</sup> Vgl. Heymann 2011, 2

<sup>27</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, [www.umwelt-im-unterricht.de](http://www.umwelt-im-unterricht.de), Zugriff v. 22.07.2017

<sup>28</sup> Zukunftsinstitut, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff v. 17.07.2017

<sup>29</sup> Vgl. ebd.

Der schlimmste Faktor sind die Niedrigpreise, zu denen Klamotten verkauft werden. Der Handel produziert zu viel Kleidung und Kunden bekommen diese fast nachgeschmissen. Und die Kunden gehen mit der Kleidung leichtsinnig um, d.h. sie wird wenig bis einmal getragen und dann meist in den Mülleimer geworfen. Es wird sich nicht nach Alternativen umgeschaut, z.B. umnähen, tauschen oder in die Altkleidersammlung gegeben.<sup>30</sup> So gesehen kann auch Treiber der schnell wachsenden Fashionindustrie die viel, kaufenden Menschen sein. Ein Glücksgefühl, steigendes Selbstwertgefühl und der Kick verleiten zum übermäßigen Konsum. Dieser unkontrollierte Konsum führt zur Erhöhung der Textilproduktion und dieser Kreislauf ist Bestandteil der Misere. Greenpeace veröffentlichte hierzu eine repräsentative Umfrage: Das gute Gefühl beim Kauf, verschwindet kurze Zeit nach dem Kauf wieder. Und der Konsument erreichte keinen besseren Gemütszustand auf lange Sicht.<sup>31</sup>

Die Textilindustrie ist eines der größten Umweltverschmutzer auf der Erde: Laut dem Umweltbundesamt „entfallen beispielsweise circa 25 Prozent des weltweiten Insektizidmarktes und circa zehn Prozent des Pestizidmarktes auf den Baumwollanbau.“<sup>32</sup> Daneben verschwendet die Kleiderproduktion mit Verwendung von Chemiefasern, Rohstoffe, die nicht wieder nachwachsen. Der Wasser- und Stromverbrauch ist zu hoch und Abwässer sind giftig und verschmutzt.<sup>33</sup>

Die Regierungen sehen global diese gewaltigen Probleme und gehen dagegen vor. „Das größte Umweltentlastungspotenzial in der Textilherstellung liegt in weniger entwickelten Ländern. In diesen Ländern erfolgt ein großer Teil der weltweiten Produktion oft unter geringen Umweltstandards.“<sup>34</sup> Die Politik sieht ein festes Ziel in der Standardisierung von Sozialstandards in der ganzen Welt und kann dies durch zahlreiche Abkommen und Gesetze verfolgen.<sup>35</sup>

Dennoch zählt, dass die Industrie auf die schwerwiegenden Belange reagiert und versucht ihren ökologischen Fußabdruck zu minimieren.

---

<sup>30</sup> Vgl. ebd.

<sup>31</sup> Greenpeace, [www.greenpeace.de](http://www.greenpeace.de), Zugriff v. 30.05.2017

<sup>32</sup> Umweltbundesamt, <http://www.umweltbundesamt.de>, Zugriff 24.07.2017

<sup>33</sup> Vgl. ebd.

<sup>34</sup> ebd.

<sup>35</sup> Vgl. ebd.

*„Angesichts des Mangels an formeller Regulierung für nachhaltige Produktion von Bekleidung und Textilien, muss die Industrie ihre Businessmodelle überdenken, anstatt alleine und sporadisch zu handeln. Einmalige nachhaltige Kollektionen zu erstellen und über Versprechen von Bio-Baumwolle zu reden, reicht nicht. Wir müssen Teil einer größeren Bewegung werden. Eine Bewegung hinzu nachhaltigerem Business in einer nachhaltig lebenden Gesellschaft, die sich bei jeder Entscheidung auf die Umwelt fokussiert.“<sup>36</sup>*

---

<sup>36</sup> Kurazawa 2017, o.S.

### 3 Darstellung der Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility in die Corporate Identity einzuführen, bedeutet für Marken die Gesellschaft und Umwelt zu verbessern, die Zufriedenheit der Menschen innerhalb des Unternehmens zu steigern, Wettbewerbsvorteile zu genießen und ökonomische Einsparungen zu machen.<sup>37</sup>

Die Umsetzung von CSR führt zu einem Alleinstellungsmerkmal, welches Konkurrenten verdrängen lässt und Kunden für sich gewinnt.<sup>38</sup>

#### 3.1 Historie

HANS CARL VON CARLOWITZ (1645 – 1714) war der Vater der Nachhaltigkeit und kam auf den Gedanken, wenn man einen Baum umschlägt, müssen mehrfach so viele nachwachsen.<sup>39</sup> DENIS MEADOWS veröffentlichte mit seinem Buch 1972 „The Limits to Growth“, dass es den point of no return gibt, wie bereits in Oberpunkt 2 beschrieben, bei dem es irgendwann für die Einsicht zu spät sein kann. Er stellt die große Bedeutung des Gleichgewichts und Berechnung für eine nachhaltige und funktionierende Gesellschaft bzw. Welt dar.<sup>40</sup>

Heute steht aus menschlichem Blickwinkel der Mensch im Mittelpunkt, ein anthropozentrisches Weltbild, und alles andere ist schlecht bzw. irrelevant. Dieses schlechte Weltbild ist dabei sich in ein biozentrisches zu wandeln. D.h. die Natur und die Tiere stehen wie der Mensch im Vordergrund.<sup>41</sup>

Da die Menschheit nach mehr Lebensqualität strebte, benötigte es die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs, Verbreitung von Effizienz bei Autos, Beleuchtung, Heizungen, usw., Arbeitsplätze, eigenen Antrieb vonseiten der Regierung und Anerkennung wirtschaftlicher Prinzipien.<sup>42</sup> Infolgedessen bildete sich ein

---

<sup>37</sup> Vgl. Institute 4 Sustainability, [www.4sustainability.de](http://www.4sustainability.de), Zugriff v. 20.07.2017

<sup>38</sup> Vgl. ebd.

<sup>39</sup> Vgl. von Carlowitz 1732

<sup>40</sup> Vgl. Meadows et al. 1972

<sup>41</sup> Steinkellner 2015, 58

<sup>42</sup> Vgl. Mennel/Sturm 2008, 4 ff.

Krankensystem durch Bismarck, die Partei der Grünen und die Gewissheit, dass ein Nachhaltigkeitssystem in der Wirtschaft einzuführen ist. Nachhaltigkeit ist ein weit gefächertes Spektrum, das im Allgemeinen die drei Elemente Ökonomie, Soziales und Ökologie vereint. Das bekannte Nachhaltigkeitsdreieck besteht aus den drei Dimensionen<sup>43</sup>:

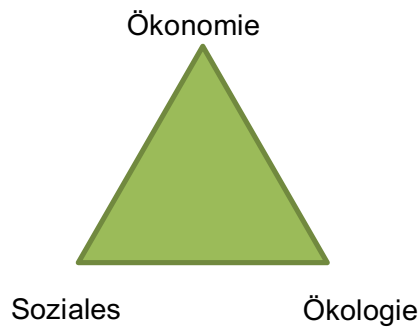


Abbildung 2: Nachhaltigkeitsdreieck in eigener Darstellung

Ökonomie steht für den Sektor Wirtschaft. Diese muss so funktionieren, dass die Welt auch funktionieren kann.<sup>44</sup> Im sozialen Bereich sieht sich irrtümlich der Mensch im Mittelpunkt und Spannungen innerhalb der Gesellschaft (z. B. zwischen Reich und Arm, Jung und Alt) sind zu vermeiden und auszugleichen.<sup>45</sup> In der Ökologie muss daran gearbeitet werden, dass Ressourcen nur in dem Umfang verbraucht werden, wie sie entstehen. Generell gilt die Verdopplung des Ertrags bei Halbierung des Einsatzes bzw. Halbierung des Ressourcenverbrauchs und Erhöhung der Effizienz. Was derzeit sich so herausstellt, dass das aktuelle Wachstum der Bevölkerungsdichte so stark wie der Ressourcenverbrauch ist. Genau darin liegt das Problem der Menschheit.<sup>46</sup>

### 3.2 CSR-Definitionen

Nachhaltigkeit und wirtschaftliches Handeln sind vereinbar. So entstand Corporate Social Responsibility. Bei der Anwendung von CSR wird ein nachhaltiges

---

<sup>43</sup> Vgl. von Hauff 2014, 165 f.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., 166 ff.

<sup>45</sup> Vgl. ebd., 147 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, [www.epub.wupperinst.org](http://www.epub.wupperinst.org), Zugriff v. 22.07.2017

Wirtschaften in verschiedenen Unternehmensbereichen wie Personalpolitik, Produktion, Stakeholdern, etc. angestrebt. Allgemein bekannt ist, dass es unterschiedliche Definitionen sowie zahlreiche Diskussionen bzw. Diskurse über die Thematik Corporate Social Responsibility gibt. Grundsätzlich heißt es dennoch, CSR drückt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen aus.

Jedoch erklären GREWE und LÖFFLER: CSR wird verwendet, „[...] um Werte für alle Stakeholder zu schaffen, und ihre direkte Gesellschaftsumgebung positiv [zu] beeinflussen, ohne die natürlichen Ressourcen über das Unvermeidliche hinaus zu verbrauchen.“<sup>47</sup> Sie legen außerdem dar, dass Unternehmen erst mit Anwendung von CSR für mehr Nachhaltigkeit in der Welt sorgen können und somit Vorteile für beide Seiten (Unternehmen und Gesellschaft) entstehen. Die Begriffserklärung ist in der Literatur noch weiter abzugrenzen und zu standardisieren.<sup>48</sup>

Die offiziellen Begriffserklärungen zu CSR sind von der EU-Kommission und der international bekannten NGO International Organization for Standardization (ISO 26000), die unzählige Leitlinien für Innovationen und Lösungen der globalen Probleme erfasst, weit verbreitet. Mit der Mitteilung „A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility“ erläutert die EU-Kommission eine neue Darlegung des Begriffs. CSR wird als „[...] the responsibility of enterprises for their impact on society.“<sup>49</sup> bezeichnet. Diese Verantwortlichkeit kann ein Unternehmen umsetzen, indem es Gesetzte befolgt und Soziales, Ökologie, Ethik, Konsumenten und Menschenrechte in die Geschäftsführung aufnimmt. Zusätzlich kann eine eigene Aufstellung von Richtlinien zu Nachhaltigkeitsthemen einen Beitrag leisten.<sup>50</sup> Die Europäische Kommission geht davon aus, dass die Menge an CSR-Maßnahmen von der Größe und Organisation des Unternehmens abhängig ist. Allerdings können Kleinunternehmen CSR nicht im richtigen Maße realisieren. Konzerne werden zu strategischen Unternehmenszielen, Entwicklungen von Innovationen und Ideen zur sozialen Einflussnahme auf die Gesellschaft ermutigt. Das veranlasst Wohlstand, höhere Qualität und Arbeits-

---

<sup>47</sup> Gazdar 2006, 3

<sup>48</sup> Vgl. ebd.

<sup>49</sup> Europäische Kommission, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), Zugriff v. 28.05.2017

<sup>50</sup> Vgl. ebd.

platzschaffung. Um Defizite der nachhaltigen Strategien aufzudecken bzw. vorzubeugen, sollen die Firmen Prinzipien für ihre Lieferkette aufstellen. Im Allgemeinen offerieren die Umstände, die gesetzlichen Vorgaben und die rechtliche Möglichkeit CSR im Unternehmen zu integrieren, nachhaltige Geschäfte zu führen.<sup>51</sup>

Die ISO 26000 ist der Auffassung, dass Unternehmungen ethisch und transparent vorgehen sollten, um der Gesundheit und dem Wohl der Gesellschaft beizusteuern. Deshalb gibt es die Norm ISO 26000, die alle Themengebiete des CSR interpretiert und so den Bezugsrahmen der Thematik bildet.<sup>52</sup>

Die Ansichten von GREWE UND LÖFFLER, der EU-Kommission und der International Organization for Standardization (ISO 26000) kommen grundsätzlich zu den gleichen Ergebnissen. Für diese Arbeit lassen sich alle Definitionen zusammengefasst so ableiten: Das Konzept der Corporate Social Responsibility beruht darauf, dass aus Unternehmerseite, da diese die größte Macht bzw. Beeinflussung neben sogenannten Influencern hat, auf Konsumenten positiv in Bezug auf die Ökologie einzuwirken. Dennoch sind die vorhandenen Definitionen des CSR in der existierenden Fachliteratur zu bemängeln. Es besteht keine einheitliche Begriffserklärung, weshalb Unternehmen es schwer haben CSR im richtigen Sinne umzusetzen.

Von der Produktion bis zum POS liegt die Verantwortung über Aufklärung der Nachhaltigkeit beim Unternehmen. Es gibt viele verschiedene Bereiche, in denen ein Unternehmen nachhaltig wirtschaften kann. Um das Anwendungsgebiet CSR einzugrenzen, werden in dieser Arbeit vier Kernmerkmale aus der Bundesebene herangezogen und untersucht: „Konkret geht es beispielsweise um [...] sparsamen Einsatz von natürlichen Ressourcen, Schutz von Klima und Umwelt, ernst gemeintes Engagement vor Ort und Verantwortung auch in der Lieferkette.“<sup>53</sup>, leitet das Bundesministerium für Arbeit und Soziales von der Frage „Was ist CSR?“ ab. In den nachfolgenden Ausführungen sollen diese Merkmale nach der offiziellen Business Social Compliance Initiative genauer beleuchtet werden. Die

---

<sup>51</sup> European Union Law, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu), Zugriff v. 28.05.2017

<sup>52</sup> ISO, [www.iso.org](http://www.iso.org), Zugriff v. 28.05.2017

<sup>53</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de), Zugriff v. 05.04.2017



BSCI ist ein Netzwerk, das Unternehmen mit einem Managementsystem für eine nachhaltige Lieferkette unterstützt.

*„Mit der BSCI wurde eine gemeinsame europäische Plattform für die einheitliche Auditierung und Qualifizierung von Lieferanten geschaffen. An der Erarbeitung des Systems und seiner umfangreichen Instrumente – Verhaltenskodex, [...], Handbuch für Lieferanten, Datenbank etc. – waren rund 20 Unternehmen aus Deutschland, Frankreich, den Niederlanden, der Schweiz, und Schweden beteiligt. Im Herbst 2004 begannen das Training und die Auditierung von Lieferanten im Rahmen des BSCI-Systems.“*

### 3.2.1 Sparsamer Einsatz von natürlichen Ressourcen

In erster Linie sollten Tier und Pflanze fern von der Produktion jeglicher Bekleidung bleiben. Natürliche Stoffe aus ökologischem Anbau, wie Bio-Baumwolle, sind vorzugsweise in der Modeindustrie zu verwenden.

*„Die Nutzung natürlicher Ressourcen ist mit Emissionen und anderen Umweltwirkungen verbunden – und das entlang des gesamten Lebenszyklus von Produkten. Außerdem können knapper werdende Ressourcen und schwankende Rohstoffpreise zu starken wirtschaftlichen und sozialen Verwerfungen führen. Ressourcennutzung hat somit teilweise nicht unerhebliche Folgen.“<sup>54</sup>*

Generell sind natürliche Ressourcen „materielle, energetische und räumliche Grundlage unseres Lebensstandards. Neben abiotischen und biotischen Rohstoffen nutzen wir Wasser, Boden, Luft, die biologische Vielfalt, Flächen und die strömenden Ressourcen wie Wind, Solarenergie oder Gezeitenströme nutzen wir [sic] als Energiequelle und Rohstoffe, als Lebensraum und zur Erholung.“<sup>55</sup> Es ist darauf acht zu geben, dass der Gebrauch und Verbrauch dieser Ressourcen nicht überhandnimmt. Schließlich ist die natürliche Nutzung schädlich für die Umwelt. Trotzdem verbraucht der Mensch immer mehr von den knappen Ressourcen.

---

<sup>54</sup> Umweltbundesamt, [www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de), Zugriff v. 03.04.2017

<sup>55</sup> ebd.

### 3.2.2 Verantwortung in der Lieferkette

*„Nachhaltigkeit in der Lieferkette meint das Management der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen sowie die Förderung guter Unternehmensführung über den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen. Das Ziel einer nachhaltigen Lieferkette ist, für alle an der Herstellung und Vermarktung beteiligten Akteure langfristig einen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nutzen zu schaffen.“<sup>56</sup>*

Nach BERZAU bildet eine sozialverträgliche Unternehmensführung in der Lieferkette ein Verhaltenskodex, also der Code of Conduct, Überwachungen von Produktionsprozessen, Lieferanten aus Schwellenländer, gute Arbeitsbedingungen und allgemeine soziale Standards. Es soll jedes Bindeglied der Lieferkette umweltfreundlich behandelt werden. Transparenz ist außerdem ein Schlüsselwort in der Unternehmensorganisation. Da die Nachhaltigkeit des Unternehmens für Kunden nachvollziehbar sein soll und der Konsument den Ursprung des Produktes kennen will, sollten der Rohstoffbezug, die Produktionsstätten und die Lieferanten der Öffentlichkeit bekannt gegeben werden.<sup>57</sup>

### 3.2.3 Schutz von Klima und Umwelt

Neben der Verwendung von natürlichen Ressourcen und Verantwortung in der Lieferkette, gibt es weitere Themen, die dem Schutz von Klima und Umwelt zuzuordnen sind. Hoher Wasser- und Energieverbrauch, verschmutztes Abwasser, chemische, giftige Mittel wie Dünger, Pestiziden, etc., Gentechnik bei Pflanzen und gefährliche Färbe- und Bleichmittel werden zur Hilfe der Stoff- und Kleiderherstellung benutzt.<sup>58</sup> Hierbei sollten diese Gefahren vermieden und mit teils innovativen Ideen der Mensch und die Umwelt geschützt werden.

### 3.2.4 Engagement vor Ort

Nachhaltige Entwicklung lebt vor Ort vom Engagement und Zusammenwirken unterschiedlichster Akteure. Die Wichtigkeit vor Ort der Herstellung zu sein und

---

<sup>56</sup> Global Compact, [www.un.org](http://www.un.org), Zugriff v. 13.04.2017

<sup>57</sup> Vgl. Eine Welt Netzwerk Bayern e.V., [www.eineweltnetzwerkbayern.de](http://www.eineweltnetzwerkbayern.de), Zugriff v. 19.07.2017

<sup>58</sup> Vgl. Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg, [www.um.baden-wuerttemberg.de](http://www.um.baden-wuerttemberg.de), Zugriff v. 17.07.2017

mit den Menschen in Kontakt zu kommen, hat bei wenigen Modeunternehmen Priorität. Gespräche zwischen Managern, Zulieferern und Arbeitnehmern, Schulungen und Weiterbildungen der Zulieferer und Arbeiter setzen die Stabilität der Lieferkette voraus. Das Anfangsglied der Kette wird stetig auf den neusten Stand gebracht und die Produktionsprozesse verbessert. Daher ist es von Bedeutung Sozialstandards nachzugehen.<sup>59</sup>

### 3.3 Gesetzliche Regelungen

***„Menschengemachte Umweltprobleme mit grenzüberschreitenden Auswirkungen wie das Waldsterben, das Ozonloch, der Klimawandel oder auch die Reaktorkatastrophe von Tschernobyl haben Umweltschutz zu einem außenpolitischen Thema gemacht.“<sup>60</sup> [Unterstreichung im Original fett]***

Der Schutz der Umwelt ist auf internationaler sowie nationaler Ebene fest in der Politik verankert. Konkreter sind Gesetze und Regelungen für die Umweltschonung durch nationale, europäische und globale Zusammenarbeit von Interessensgruppen, Politiker, Ministerien und Regierungen geschaffen worden.

Der natürliche Lebensraum soll erhalten und die Menschheit vor Katastrophen geschützt werden. Hierfür wurden zusammen mit Nationen aus der ganzen Welt Regelungen aufgestellt, um Probleme stärker zu verhindern und zu lösen.

*„Internationale Umweltpolitik umfasst eine Vielzahl von Themen: Klimaschutz, Nachhaltige Energiepolitik, Erhalt der biologischen Vielfalt oder der Schutz von Wäldern, Meeren und Böden. Hinzu kommen der Kampf gegen Wüstenbildung, eine nachhaltige Abfallwirtschaft und der Schutz vor gefährlichen Stoffen. Bei fast allen Themen sind übergreifende Strategien nötig. Sie führen dazu, dass auch andere Politikbereiche, wie etwa Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern, den Umweltschutz berücksichtigen.“<sup>61</sup>*

„Der Grundstein internationaler Umweltpolitik wurde auf der Stockholmer Umweltkonferenz 1972 gelegt, als das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (United Nations Environment Program UNEP) mit Sitz in Nairobi gegründet

---

<sup>59</sup> Vgl. Eine Welt Netzwerk Bayern e.V., [www.eineweltnetzwerkbayern.de](http://www.eineweltnetzwerkbayern.de), Zugriff v. 19.07.2017

<sup>60</sup> Auswärtiges Amt, [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de), Zugriff v. 24.03.2017

<sup>61</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de), Zugriff v. 20.03.2017

wurde.<sup>62</sup> Weitere Schritte zur Erhaltung der Umwelt wurden 1987 bei der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung eingeleitet, die den Brundtland-Bericht zu Tage brachte. Darauf folgte die Rio-Konferenz 1992, aus der die „Agenda 21“ entstand und Forderungen zur Verbesserung der Umweltsituation herausstellte.<sup>63</sup> Hauptthemen waren:

- „Soziale und wirtschaftliche Dimensionen“<sup>64</sup>: Armutsbekämpfung, Förderung einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung,<sup>65</sup> etc.
- „Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung“<sup>66</sup>: Schutz der Erdatmosphäre, Bekämpfung der Entwaldung,<sup>67</sup> etc.

Weitere Konferenzen, Diskussionen und Regelungen kamen in den nächsten Jahren hervor. STIERL verschafft mit nachfolgender Übersicht den Überblick aller wichtigen Ereignisse in der Geschichte der Entstehung von Corporate Social Responsibility:

Jahr	Ereignis
1713	„Entstehung“ des Begriffs der „Nachhaltigkeit“ durch Carl von Carlowitz (Forstwirtschaft)
1972	Veröffentlichung der Studie „Limits of Growth“ von Meadows u. a. für den „Club of Rome“
1987	Veröffentlichung des Brundtland-Berichts „Our Common Future“ durch die UN Weltkommission für Umwelt und Entwicklung; Einführung des Begriffs „Nachhaltige Entwicklung“ in die öffentliche Diskussion
1992	UN Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ (Rio de Janeiro), Verabschiedung der „Agenda 21“
1997	UN Klimaschutz-Konferenz (Kyoto), Verabschiedung des „Kyoto-Protokolls“
2000	UN Millenniumsgipfel, Verabschiedung der Millenniumsziele
2001	Veröffentlichung des Grünbuchs der EU-Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen der EU (CSR)“
2012	UN Konferenz über nachhaltige Entwicklung (Rio de Janeiro) „Rio+ 20“

Abbildung 3: Überblick von Meilensteinen einer nachhaltigen Politik<sup>68</sup>

<sup>62</sup> Auswärtiges Amt, [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de), Zugriff v. 03.04.2017

<sup>63</sup> ebd.

<sup>64</sup> United Nations, [www.sustainabledevelopment.un.org](http://www.sustainabledevelopment.un.org), Zugriff v. 03.04.2017

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. ebd.

<sup>67</sup> Vgl. ebd.

<sup>68</sup> Stierl 2015, 24

Das Fundament für CSR ist geschaffen und die Weltpolitik kommt weiterhin in regelmäßig stattfindenden Konferenzen zusammen.

Gesetze und Regelungen zur Thematik Nachhaltigkeit bzw. CSR sind auf nationaler sowie internationaler Ebene vorhanden. Zum einen gilt Umweltrecht und Gesetze der Nachhaltigkeit bzw. CSR, das in jedem Land unterschiedlich gehandhabt wird. Zum anderen werden im Rahmen von internationaler Zusammenarbeit, Vereinbarungen zur Erhaltung der natürlichen und sozialverträglichen Außenwelt abgestimmt. Daneben gibt es Initiativen, die für die Integration von Corporate Social Responsibility-Strategien werben und Unterstützung für Unternehmen bieten.

**International:** Um Schutz zu gewährleisten, weiterzuentwickeln, zu beobachten und zu kontrollieren, finden regelmäßige Gipfeltreffen der Vereinten Nationen statt, an denen auch Deutschland teilnimmt.<sup>69</sup> Die Nationen tauschen sich aus, diskutieren über aktuelle Umweltprobleme und versuchen neue Lösungen aufzustellen. So ist gewährleistet, dass die Probleme einheitlich bewältigt werden können. Das jährliche Zusammenkommen der Nationen erfolgt unter dem G7 und G20, „Global Governance“, bei denen sieben (Deutschland, USA, Japan, Großbritannien, Frankreich, Italien, Kanada) bzw. 20 Staaten (zusätzlich zu den G7-Staaten: China, Indien, Brasilien, Mexiko, Südafrika, Australien, Südkorea, Indonesien, Argentinien, Saudi-Arabien, Türkei, EU) über Themen wie Globalisierung und Klimawandel verhandeln.

Auf internationaler und nationaler Ebene bewegt das United Nations Environmental Program (UNEP) die Konzentration von Ministerien und Unternehmen auf die aktuellen Notstände der Umwelt, beobachtet die Umweltsituation und schließt Verträge mit Akteuren. Die hohe Zahl der geschlossenen Verträge lässt die UNEP als global marktführende Umweltorganisation erscheinen. Mit mehreren Tätigkeitsfeldern wie Klimawandel, Ökosystemmanagement, Ressourceneffizienz, usw. kann UNEP größten Einfluss auf Länder nehmen, die Umweltpolitik einführen, bearbeiten und verbessern müssen.<sup>70</sup> Der Umweltschutz wird durch

---

<sup>69</sup> Vgl. Auswärtiges Amt, [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de), Zugriff v. 24.03.2017

<sup>70</sup> United Nation Environment Programme, [www.unep.org](http://www.unep.org), Zugriff v. 24.03.2017

die UNEP international in den Fokus gestellt und bezweckt fortlaufend Abkommen, angefangen mit der Einführung der Agenda 21 im Jahr 1992 und das „[...] bisher wichtigste Instrument der internationalen Klimapolitik [...]“<sup>71</sup>, das „Kyoto-Protokoll zum Schutz der Ozonschicht“<sup>72</sup>.

Die Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) unterstützt Regierungen weltweit für problemlösende Nachhaltigkeit in der Politik. Die OECD startete 1961 ihren Betrieb und operiert nun mit 35 Mitgliedsstaaten (einschließlich Deutschland). Wesentlich werden Angelegenheiten der Umwelt betreffend analysiert und Empfehlungen für Regierungen ausgearbeitet. Die Regierungen entscheiden selbst über die Einführung bzw. Umsetzung. Daneben publiziert das OECD Leitfäden für Unternehmen zu ökologischen Strategiemassnahmen, um ihre Geschäftsführung sozial verantwortungsvoll zu gestalten.<sup>73</sup>

Internationale Förderungen erhalten Unternehmen mit der Absicht gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Zu den weltweit größten Organisationen gehört „The world’s largest corporate sustainability initiative“<sup>74</sup>, so beschreibt sich der United Nations Global Compact. Die Initiative imaginiert über “eine inklusive und nachhaltige Weltwirtschaft [...] heute und in Zukunft.“<sup>75</sup>. Auch die International Organization for Standardization (ISO), genauer die ISO 26000, hat sich auf die Rubrik „Social responsibility“<sup>76</sup> spezialisiert.

**Europa:** Der Europäische Rat sorgt sich um eine lebenswerte Welt für die nächsten Generationen. Aus diesem Grund wurden 2001 Grundsätze für Ökologie, Ökonomie und Soziales geschaffen: Die EU-Nachhaltigkeitsstrategie. Das sind die zentralen Gesichtspunkte aus der Fassung<sup>77</sup>:

- „Klimawandel und erneuerbare Energien, nachhaltiger Verkehr

---

<sup>71</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de), Zugriff v. 24.03.2017

<sup>72</sup> ebd.

<sup>73</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), Zugriff v. 18. 03.2017

<sup>74</sup> UN Global Compact, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org), Zugriff v. 19.03.2017

<sup>75</sup> ebd.

<sup>76</sup> ISO, [www.iso.org](http://www.iso.org), Zugriff v. 23.03.2017

<sup>77</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de), Zugriff v. 23.03.2017

- nachhaltiger Verbrauch und Produktion
- natürliche Ressourcen
- öffentliches Gesundheitswesen
- soziale Integration, Bevölkerungsentwicklung und Migration
- globale Herausforderungen in Bezug auf Armut und nachhaltige Entwicklung
- bereichsübergreifende Maßnahmen als Beitrag zur Wissensgesellschaft (Bildung, Forschung und Entwicklung)<sup>78</sup>

EU-Parlament und EU-Rat entschieden im Jahr 2014 die „Offenlegung nichtfinanzieller Informationen“<sup>79</sup> für europäische Unternehmungen ab dem Geschäftsjahr 2017.<sup>80</sup> D.h. „[...] bestimmte große, insbesondere börsennotierte Unternehmen, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern [...]“<sup>81</sup> sind dazu verpflichtet, öffentlich zu ihren Corporate Social Responsibility-Maßnahmen Stellung zu beziehen. Genauer müssen die Unternehmen Aussagen machen über:

- „Umwelt
- soziale und Arbeitnehmerbelange
- Menschenrechte
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung
- Diversität in den Leistungs- und Kontrollorganen“<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Bundesministerium für Umwelt, [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de), Zugriff v. 23.03.2017

<sup>79</sup> Europäische Kommission, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), Zugriff v. 28.05.2017

<sup>80</sup> Vgl. ebd.

<sup>81</sup> Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, [www.bmfv.de](http://www.bmfv.de), Zugriff v. 23.04.2017

<sup>82</sup> Europäische Kommission, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), Zugriff v. 28.05.2017

**Deutschland:** Im Jahr 2002 verabschiedete die Bundesregierung Deutschland eine bundesweite Nachhaltigkeitsstrategie, in der aktueller Stand von Nachhaltigkeit in Deutschland und strategische Ziele dargelegt sind.<sup>83</sup> 2017 gibt es die Deutsche Neuauflage und „Ziele für nachhaltige Entwicklung“<sup>84</sup>:

- „Keine Armut
- Kein Hunger
- Gesundheit und Wohlergehen
- Hochwertige Bildung
- Geschlechtergleichheit
- Sauberes Wasser und Sanitäranlagen
- Bezahlbare und saubere Energie
- Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- Industrie, Innovation und Infrastruktur
- Weniger Ungleichheiten
- Nachhaltige Städte und Gemeinden
- Nachhaltige/r Konsum und Produktion
- Massnahmen zum Klimaschutz
- Leben unter Wasser
- Leben Anland

---

<sup>83</sup> Vgl. Umweltbundesamt, [www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de), Zugriff v. 03.04.2017

<sup>84</sup> Bundesregierung, [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de), Zugriff v. 23.04.2017



- Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- Partnerschaften zur Erreichung der Ziele<sup>85</sup>

Schließlich gilt gesetzlich seit 2017 die Berichtspflicht von Nachhaltigkeitsstrategien auch in Deutschland: "Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz)"<sup>86</sup>. Nachdem die EU-Richtlinie bereits 2014 vom Europäischen Parlament und des Rates verkündet wurde, hat Deutschland zum Ende der Umsetzungsfrist das neue Gesetz verabschiedet.

**Umweltrecht in Deutschland** umfasst Abfallrecht, Bodenschutzrecht, Klimaschutz- und Energierecht, Ressourcenschutzrecht, Wasserrecht, Chemikalienrecht, Immissionsschutzrecht, etc.<sup>87</sup> Soweit bekannt fürchten Unternehmen bei Produktionen in Deutschland diese umfassenden Umweltschutzmaßnahmen, die in Schwellenländern nicht existieren. Deshalb begehen so viele Firmen Outsourcing, und sparen sich Aufwendungen für die strengen Auflagen. Es fehlt noch sehr an Struktur, da die bisherigen Auflagen in unterschiedlichen Quellen wie dem EU-Recht und dem Grundgesetz zu finden sind. Deutschland ist sehr engagiert im Umweltschutz, der Ausstieg aus der Atomkraft bis 2022, der Wechsel auf Erneuerbare Energien und der Anstieg der Luft- und Wasserqualität, dennoch bedarf es an viel mehr Regelungen und Vollstreckungen<sup>88</sup>.

Die rechtliche Grundlage konnte hier nur oberflächlich behandelt werden. Die dargestellten Ergebnisse verschaffen eine Übersicht der politischen Fortentwicklung zu einer nachhaltigeren Wirtschaft. Nebenbei bemerkt führte die Forschung in diesem Gebiet zur Erkenntnis, dass ein Mangel an Ordnung und Struktur in der Literatur vorliegt. Die Gesetze und Regelungen sind einerseits verstreut und andererseits unübersichtlich aufgeführt.

---

<sup>85</sup> Bundesregierung, [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de), Zugriff v. 23.04.2017

<sup>86</sup> Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, [www.bmjv.de](http://www.bmjv.de), Zugriff v. 23.04.2017

<sup>87</sup> Umweltbundesamt, [www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de), Zugriff v. 03.04.2017

<sup>88</sup> ebd.

## **4 Praxisbeispiele von CSR-Maßnahmen aus der internationalen Bekleidungsindustrie**

Wir teilen unseren Charakter durch den Stil unserer Kleidung mit. Kleidung ist das Kommunikationsmittel, über das wir unsere Vorstellung von unserem „Ich“ kommunizieren wollen. Wir hatten ein System, ein Fashionsystem, das mit der heutigen Fashionindustrie absolut nichts mehr zu tun hat. Es wurde neuerfunden. Es basiert auf Materialismus. Das Problem ist, dass es zu einem hohen Preis betrieben wird. Nähfabriken gehen in Flammen auf und töten tausende Menschen. Die Globalisierung versprach zu anfangs eine Win-Win-Situation: Konsumenten der reichen Welt bekommen gute, billige Klamotten und Menschen in den armen Ländern bekommen Arbeitsstellen. Und diese Arbeit sollte den Menschen aus der Armut verhelfen. Die riesige, wachsende Fashionindustrie generiert immer mehr Umsatz und warum ist es dann so schwer die Arbeiter der Dritten Welt zu unterstützen. Das gegenwärtige Modebusiness ist untragbar. Bis dieses Business nicht geändert wird, kann alles andere auch nicht geändert werden. Wenn sich alles nur darauf konzentriert Umsatz zu machen, dann ist zu erkennen wie Menschenrechte, Arbeitsrechte und Umweltrechte verloren gehen.<sup>89</sup>

### **4.1 Die beliebtesten Modemarken**

Die beliebtesten Modemarken nach heutigem Stand, die in den Sozialen Medien eindeutig hervorstechen, sind Nike, adidas, Victoria's Secret, Chanel, Dior, Gucci, Louis Vuitton, Zara, Prada, H&M und Burberry. Die nachfolgende Grafik, erstellt von der Modeplattform „FashionUnited“, hebt diese Top 10 Marken Ende des letzten Jahres 2016 hervor. Die Modeunternehmen H&M und Burberry liegen mit exakt dem gleichen score von 1,440 im Ranking gleichauf, weswegen die Darstellung genau genommen keine Top 10 aufzeigt.

---

<sup>89</sup> Wade 2005, 189

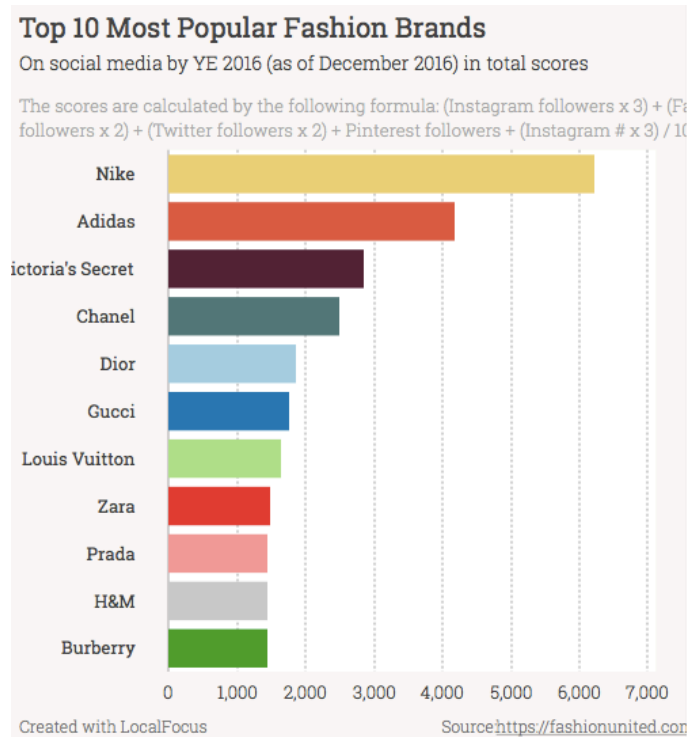


Abbildung 4: Die Top 10 der beliebtesten Modemarken in den Sozialen Medien, Dezember 2016<sup>90</sup>

Anhand dieser Marken werden die vorhandenen CSR-Strategien dargelegt. Denn wer, wenn nicht die bekanntesten und beliebtesten Modemarken der Welt, haben den größten Einfluss auf das consumer behavior.<sup>91</sup> Schließlich ist direktes Ziel der Umsetzung von CSR, die Verbesserung der heutigen Lebensumstände von Natur, Tiere und Menschen, die nur mit einer Vielzahl von Menschen zu bewältigen sind.

Die Untersuchung der Corporate Social Responsibility wird sich auf wenige Unternehmen beschränken, um einen Weitblick zu gewähren. Verschiedene Preisklassen, Modestilrichtungen und eine internationale Vielfalt sind durch die folgende Auswahl gegeben.

- Nike Inc.: Sportartikelhersteller aus Oregon in den USA
- adidas group: Sportartikelhersteller aus Herzogenaurach in Deutschland

<sup>90</sup> FashionUnited, [www.fashionunited.de](http://www.fashionunited.de), Zugriff v. 02.05.2017

<sup>91</sup> Schmidt/Baumgarth 2015, 29

- Victoria's Secret: Unterwäschehersteller aus Ohio in den USA
- Coco Chanel: Premiumhersteller von Mode und Beauty aus Paris in Frankreich
- Zara: Mode-, Schuh- und Accessoireshersteller aus La Coruña in Spanien
- H&M group: Mode-, Schuh- und Accessoireshersteller aus Stockholm in Schweden

Die Modemarken werden im Weiteren nicht nur allgemein vorgestellt, sondern auch nach den vier festgelegten Kernmerkmalen aus der Corporate Social Responsibility erläutert.

## 4.2 Vorstellung der Modeunternehmen

**Nike**, eine der Lieblingsmodemarken der Weltbevölkerung, hat in den letzten Jahren ein wenig von seinen nachhaltigen Strategien nach außen kommuniziert. Jedoch sind diese noch nicht sehr wahrgenommen, und der Umfang von CSR-Ansätzen ist unklar. Der riesige Sportartikelhersteller aus dem amerikanischen Oregon, ist ständig in direkter Konkurrenz mit der deutschen Sportmarke adidas.<sup>92</sup> Bekannt für die hohen Ausgaben für Marketing und den begeisternden Werbespots, ist Nike's Mission Inspirationen und Innovationen jedem Athleten auf der Welt nahe zu bringen.<sup>93</sup>

**Adidas**, die deutsche Sportmarke, machte sich einen der größten Namen auf der Welt. Die adidas group hat nicht nur einen guten Ruf, so scheint es, sondern vernachlässigt auch was die Nachhaltigkeit der Produkte und Menschen angeht, nichts.<sup>94</sup> Schließlich steht bei adidas das Motto "Fair Play"<sup>95</sup> im Mittelpunkt.

---

<sup>92</sup> manager magazin, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de), Zugriff v. 20.07.2017

<sup>93</sup> Nike Inc., [www.news.nike.com](http://www.news.nike.com), Zugriff v. 18.05.2017

<sup>94</sup> W&V, [www.wuv.de](http://www.wuv.de), Zugriff v. 19.07.2017

<sup>95</sup> Vgl. adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

Einen Sustainability Progress Report veröffentlicht die adidas group jährlich. Erfolgreiche Transparenz der deutschen Kultmarke zeigt sich durch die hohe Platzierung des Markenherstellers beim Corporate Information Transparency Index (CITI) im Textilbereich.<sup>96</sup>

Adidas setzt drei Säulen der Sustainability fest: „WE VALUE WATER, WE INNOVATE MATERIALS & PROCESSES, WE CONSERVE ENERGY“<sup>97</sup>.

**Victoria's Secret** gehört dem amerikanischen Konzern Limited Brands an, die sich als Dachmarke verkauft. L Brands führt neben Victoria's Secret die Marken PINK, Bath & Body Works, La Senza und Henri Bendel unter sich.

Der Umweltschutz und die Globalisierung sind bei VS Teil des Tagesgeschäfts: "Honesty, integrity and fair treatment of associates, customers and suppliers are fundamental values of L Brands."<sup>98</sup> VS verlangt eine strikte Befolgung der eigen aufgestellten ethischen Arbeits- und Umweltstandards von ihren Stakeholdern.

Weiteres Ziel hinsichtlich der sozialen Verantwortung ist die Verkleinerung des ökologischen Fußabdrucks. Dies geschieht durch

- "Minimize waste generation and maximize recycling;
- Promote reuse through partnerships with not-for-profit organizations;
- Conserve energy and preserve natural resources;
- Promote the increased use of recycled content paper;
- Partner with environmentally responsible suppliers;
- Build relationships with environmental agencies and non-governmental organizations; and

---

<sup>96</sup> Institute of Public & Environmental Affairs (IPE), [www.ipe.org.cn](http://www.ipe.org.cn), Zugriff v. 19.07.2017

<sup>97</sup> Vgl. adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>98</sup> L Brands, [www.lb.com](http://www.lb.com), Zugriff v. 15.05.2017

- Hold ourselves accountable for our environmental stewardship efforts."<sup>99</sup>

**Coco Chanel**, ist für ihre Haute Couture, Schmuck, Uhren, Parfüms und weiterer Kosmetik bei Kunden allen Alters weltbekannt.<sup>100</sup>

*"Chanel is more than just a luxury name, and more than a fashionable handbag."*<sup>101</sup>

Chanel, eröffnete 1918 ihr erstes Couture-Haus in Paris. Seit 1983 führt Karl Lagerfeld das Modedesign von Chanel fort. 2007 stellte Chanel einen zu großen footprint fest. Es wurde erkannt, dass der größte Ausstoß von Kohlenstoffdioxid dem Bereich Packaging zuzuordnen war. Aufgrund der Entscheidung eines Plans zur Verringerung von Kohlenstoffdioxidemissionen, wurde von Entwicklern ein nachhaltigerer Weg für dieses Problem gefunden: Eine Software zur Evaluation für Entwickler und Marketing Manager. Es hilft dabei Chancen der Nachhaltigkeit (wie z. B. durch Recycling synthetische Verpackungstoffe zu ersetzen) nicht zu übersehen. Diese Software wird jedem anderen Unternehmen der Modeindustrie zur Verfügung gestellt, da Chanel nicht das Konkurrieren, sondern das Vorantreiben der Nachhaltigkeit im Vordergrund sieht.<sup>102</sup>

„At the moment, sustainability is part of an expression of our times“ – Karl Lagerfeld<sup>103</sup>. Chanel, so Lagerfeld, wird nicht von heute auf morgen komplett auf Nachhaltigkeit umsteigen können, da es Folgen mit sich bringen wird. Der sogenannte trickle-down effect würde das Modeunternehmen herunterziehen. Als trickle-down effect wird der, ins Deutsche übersetzt, "Fahrstuhleffekt" bezeichnet. Wortwörtlich habe man Angst die Luxusmarke könne einem zu hohen Risiko ausgesetzt sein. Dies galt als Resultat nach der Vorstellung der Spring/Summer 2016 „eco-couture“ in Paris. Eine Kollektion aus Holz, Papier und Stroh in überwiegend Naturfarben wie beige, erweckte die Aufmerksamkeit der Medien gegenüber den Themen wie Nachhaltigkeit und Grüne Mode.<sup>104</sup>

---

<sup>99</sup> L Brands, [www.lb.com](http://www.lb.com), Zugriff v. 15.05.2017

<sup>100</sup> Coco Chanel, [www.cocochanel05.blogspot.de](http://www.cocochanel05.blogspot.de), Zugriff v. 31.05.2017

<sup>101</sup> ebd.

<sup>102</sup> Packaging of Perfume Cosmetics & Design Congress, [www.pcd-congress.com](http://www.pcd-congress.com), Zugriff v. 17.05.2017

<sup>103</sup> dazeddigital, [www.dazeddigital.com](http://www.dazeddigital.com), Zugriff v. 17.05.2017

<sup>104</sup> Vgl. ebd.



Abbildung 5: Erste Eco-Couture SS16 Show von Chanel in Paris<sup>105</sup>

**Zara**, Zara Home, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho und Uterque gehören dem Mutterkonzern Inditex an. Zara ist die Vorzeigetochter des Unternehmens und kann die höchste globale Bekanntheit vorweisen. Als eines der größten Modehersteller und zugleich Marktführer, verdrängt Zara die bislang stärkste Konkurrenz H&M mit höchsten Umsatzzahlen.<sup>106</sup>

Fashion der aktuellsten Trends für Damen, Herren und Kinder, Accessoires und seit neustem Sportbekleidung, gehören zur Produktpalette von Zara. Image des Giganten ist zum einen die Imitation von den neusten Fashion Week Trends und zum anderen deren schnelle Fertigung. Diesen Vorgang, bei dem die Erzeugnisse so schnell wie möglich just in time an die Modegeschäfte geliefert werden, nennt man Fast Fashion. So steht Zara für Fast Fashion.<sup>107</sup> Fast Fashion ist momentan Zentrum der Mode. Weltweit wird schneller und mehr produziert, sodass die Unternehmen dem Kunden die Klamotten fast schon hinterherschmeißen.

Zara und Marketing? Wenn man nachdenkt, könne man meinen die spanische Modekette Zara, die es seit 1975 gibt, betreibt kein Marketing. Dem ist aber nicht

---

<sup>105</sup> gettyimages, [www.gettyimages.de](http://www.gettyimages.de), Zugriff v. 09.05.2017

<sup>106</sup> Riekhof 2008, 296

<sup>107</sup> ebd., 95

so. Zara lebt davon, ihre ca. 2 213 Geschäfte neben ihren Konkurrenten sowie high-end Marken zu platzieren. Word-of-Mouth der Zara-Kunden, darunter auch Prominente und Influencer, ließen das Unternehmen an Bekanntheit steigern.<sup>108</sup> Dies machte Zara zu eines der größten Modeunternehmen der Welt<sup>109</sup>.

2012 ging Greenpeace gegen den hohen Anteil von gefährlichen Chemikalien in Zara-Artikeln, die Krebs erregend für Menschen sind und die Luft verschmutzen, vor. Greenpeace-Aktivisten stellten sich in ein leeres Schaufenster als weinende Modepuppen und demonstrierten für giftfreie Produktion des Zara-Unternehmens. Eine große Botschaft „Zara Detox your fashion“ sollte die Aufmerksamkeit über dem Zara store in Genf steigern. Weltweit rief Greenpeace auch zu „mannequin“ vor den Zara Geschäften auf.<sup>110</sup> Mannequin bedeutet still, ohne sich zu bewegen in einer Pose, wie eine Schaufensterpuppe, zu verharren. Das kann stehend, liegend oder sitzend passieren.<sup>111</sup>



Abbildung 6: Greenpeace-Aktion gegen gefährliche Chemikalien in Zara's Bekleidungsstücken<sup>112</sup>

<sup>108</sup> Vgl. Huffingtonpost, [www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com), Zugriff v. 17.05.2017

<sup>109</sup> Zara, [www.zara.com](http://www.zara.com), Zugriff v. 17.05.2017

<sup>110</sup> Vgl. Greenpeace, [www.greenpeace.org/international](http://www.greenpeace.org/international), Zugriff v. 17.05.2017

<sup>111</sup> Vgl. Duden, [www.duden.de](http://www.duden.de), Zugriff v. 17.05.2017

<sup>112</sup> Greenpeace, [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org), Zugriff v. 17.05.2017



Nach dieser symbolischen Aktion zeigte Zara bzw. Inditex guten Willen und beschloss auf die gefährlichsten Stoffe in den Kleidungen zu verzichten.<sup>113</sup>

**H&M**, Hennes & Mauritz, ist eine Modekette aus Stockholm. 1947 durch Erling Persson gegründet und heute eines der führenden Marken weltweit mit 4.400 Geschäfte in 66 Märkten.<sup>114</sup> Qualität, gutes PreisLeistungsverhältnis und en vogue sind Alleinstellungsmerkmale bzw. USP der Marke. Kollektionen in Kollaboration mit berühmten Designern und Designerinnen wie Karl Lagerfeld im Jahr 2004, Roberto Cavalli 2007, Versace 2011, David Beckham 2012, Beyoncé 2013, Alexander Wang 2014, Balmain 2015 und Kenzo im letzten Jahr, steigerten die Beliebtheit der Marke bei jungen Erwachsenen von Jahr zu Jahr.<sup>115</sup>

Mit der „Conscious Exclusive“-Kollektion verkörpert die schwedische Marke seit einiger Zeit ihre Corporate Social Responsibility nach außen. Bis zu diesem Jahr gab es die Kollektion nur für Damen, nun ist sie auch für die Männerwelt und Kinder verfügbar. Generell steht Nachhaltigkeit bei H&M stark im Fokus.<sup>116</sup>

## 4.3 Untersuchung der CSR-Maßnahmen

Wie bereits in Punkt 4 erwähnt, wird nach den vier Kernmerkmalen der CSR die Maßnahmen der Marken aufgezeigt.

### Sparsamer Einsatz von natürlichen Ressourcen

#### **Nike**

Plastikflaschen gesammelt von Mülldeponien werden zur Produktion von Performance-Kleidung wie dem Nike „Vapor football kits with Aeroswift technology“<sup>117</sup>, in Abb. 7 zu sehen, verwendet.

---

<sup>113</sup> Vgl. Greenpeace, [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org), Zugriff v. 17.05.2017

<sup>114</sup> Vgl. H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>115</sup> Vgl. ebd.

<sup>116</sup> Vgl. H&M group, [www.hm.com](http://www.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>117</sup> Nike Inc., [www.news.nike.com](http://www.news.nike.com), Zugriff v. 18.05.2017



Abbildung 7: Nike Vapor football shirt<sup>118</sup>

60% der Nike-Schuhe machen den Anteil an der Umweltbelastung aus. Recyceltes Polyester und Baumwolle, zertifiziert durch das Better Cotton Initiative Standard System, trägt der Reduzierung der Belastung bei.<sup>119</sup>

### **Adidas group**

Schuhe sind adidas Hauptproduktkategorie. Hier gibt es viele Modelle die vegan, also keine Spuren von Tieren aufweisen, aber auch Sneaker aus natürlichen Stoffen. Einer davon ist „Biosteel Fiber“<sup>120</sup>. Die Faser stammt aus der Natur und ist sehr hochwertig. Hingegen zur synthetischen Faser können Turnschuhe viel leichter werden lassen.<sup>121</sup>

### **Victoria's Secret**

Victoria's Secret Kataloge werden auf Forest Stewardship council (FSC) certified paper gedruckt.

### **Chanel**

Natürliche Materialien, wie z. B. Windturbinen und Solarzellenplatten konnte 2013 in Chaneles Kollektion gesehen werden. Auf dem Catwalk von Chanel's Spring/Summer Kollektion 2013 sahen zahlreiche Prominente und Modeinteressierte der ganzen Welt eine operative CSR-Maßnahme. 2016 zeigte Lagerfeld

---

<sup>118</sup> Nike Inc., [www.news.nike.com](http://www.news.nike.com), Zugriff v. 18.05.2017

<sup>119</sup> ebd.

<sup>120</sup> Vgl. adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>121</sup> Vgl. ebd.

mit der Eco-Couture zur Spring/Summer Kollektion neue Chancen für umweltschonende Luxusfashion. Jedoch heißt es nach Lagerfelds Statement, dass High-Fashion zwar auch mit ökologischen Mitteln zu kreieren sei, aber reine Grüne Mode auf lange Sicht nicht in Planung ist.

## **Zara**

Organic Content Standard (OCS) lässt den Kunden über die Verwendung von Biobaumwolle sicher sein. Sowie die Kooperationen mit Textile Exchange und Better Cotton. Dennoch gibt Zara nicht bekannt wie viel sie von den Materialien wirklich für ihre Herstellung benutzen.<sup>122</sup>

Lyocell, eine natürliche Chemiefaser, ist neben Wolle die aus der Natur stammende Ressource in Inditex's Supply Chain: der Ursprung des Lyocell wird durch die Forest Product Policy zertifiziert, ein verantwortlicher Wasserverbrauch und Gebrauch von Erneuerbarer Energie werden bei der Gewinnung sichergestellt.<sup>123</sup>

## **H&M**

Recycelte Materialien in Verwendung: Polyester, Polyamid, Wolle, Baumwolle, Kaschmir, Leinen, Denim, Glass, und Plastik. Ebenso werden Materialien aus der Natur wie Lyocell, Hanf, Seide und Gummi benötigt. Um diese Stoffe nachhaltig zu beziehen, wird im Standardvorgang über den internationalen Forest Stewardship Council (FSC) alles zertifiziert.<sup>124</sup>

## **Verantwortung in der Lieferkette**

### **Nike**

Nike's Supply Chain: Nike vertraut darauf, dass seine Zulieferer den Code of Conduct erfüllen. Nike will Qualitätsprodukte verkaufen, dafür bedarf es Menschen in der Fertigung, die gute Leistungen vollbringen. Die Leistungen sind abhängig vom Willen und der Motivation des Menschen. Diese werden durch gute Arbeitsbedingungen und fairem Management vor Ort sichergestellt. Überdies

---

<sup>122</sup> L Brands, [www.lb.com](http://www.lb.com), Zugriff v. 15.05.2017

<sup>123</sup> Vgl. ebd.

<sup>124</sup> Vgl. H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

können sich die Arbeiter in Gesundheit, Bildung und Finanzen über die Weltmarke weiterbilden lassen.<sup>125</sup>

Partnerfabriken von Nike sind durch eine Compliance verpflichtet ökologisch, fair, stärkend und den Fabrikarbeitern in nächster Nähe zur Verfügung zu stehen. Diese Voraussetzungen erfüllen derzeit 86% der Fabriken, die anderen befinden sich noch im Prozess der Verbesserung der Standards für Arbeiter und Umwelt.<sup>126</sup>

### **Adidas group**

Im Rahmen des Supply Chain Code of Conduct, werden die Zulieferer der insgesamt 1.000 Fabriken überwacht und durch ein Rating System nach Leistung eingestuft. Mitarbeiter des Sportartikelherstellers analysieren das Rating und entscheiden über die Weiterführung oder Beendigung der Geschäftsbeziehungen.<sup>127</sup>

adidas führt eine „Restricted Substances List“<sup>128</sup>, die gewisse Chemikalien verbietet, da diese das Wohl des Menschen und der Natur schaden könnten.<sup>129</sup>

„Health & Safety“<sup>130</sup> versichert adidas, dass die Zulieferer ihre Arbeitnehmer nicht gefährden. Ferner gibt es Allgemeine Richtlinien zur effizienten Strom- und Wassernutzung.<sup>131</sup>

### **Victoria's Secret**

Ethische Standards für Arbeiter, Kunden und Lieferanten sind hohe Werte in der Limited Brands Company. VS arbeitet mit ihren Zulieferern zusammen, um die Einhaltung der Qualitätsstandards und Sourcing Policen kontinuierlich zu zertifizieren.

---

<sup>125</sup> Nike Inc., [www.news.nike.com](http://www.news.nike.com), Zugriff v. 18.05.2017

<sup>126</sup> ebd.

<sup>127</sup> Vgl. adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>128</sup> ebd.

<sup>129</sup> Vgl. ebd.

<sup>130</sup> ebd.

<sup>131</sup> Vgl. ebd.

Kinderarbeit wird verhindert, indem die Vertragspartner gründlich darauf untersucht werden. VS kooperiert nur mit Unternehmen, die ihre Werte zugleich vertreten und einhalten. Beweis hierfür ist der "supplier code of conduct"<sup>132</sup>. Daraus geht z. B. hervor: "No Child Labor: All workers shall be at least the local minimum legal working age or ILO standard, whichever is higher. [...] Environment: Suppliers must comply with all applicable environmental laws and regulations."<sup>133</sup>

Allgemein herrscht für eine reibungslose Lieferkette das "Compliance Program" von VS: Training, Monitoring, Remediation und das Sourcing Risk Committee. Training: Jährlich findet bei jedem Lieferanten ein Training über die Sicherstellung der Allgemeinen Standards von VS statt. Monitoring: Die qualitätsvolle Materialbeschaffung durch die Lieferanten werden durch L Brands überwacht und kontrolliert. Remediation: Evaluationen über die Fabriken und deren Nachhaltigkeit werden durchgeführt, um ein Rating zur Übersicht der ökologischen Leistung aufstellen zu können. Sourcing Risk Committee: Vierteljährlich wird über das Kerngeschäft, Sourcing und Einkauf, Risiken, Geopolitik, Einhaltung der sozialen Standards und Lieferrisikos diskutiert. Daraus folgt ein Bericht der an das Audit Committee weitergegeben wird und von dem Vorstand geprüft wird.<sup>134</sup>

## **Zara**

Bei dem Transport von Produktionsmaterialien werden Kartons, Plastikbügel und Diebstahlsicherungen immer wieder recycelt und zwischen Inditex's Logistikzentren, den Geschäften, Büros und Fabriken hin- und hergegeben. 2015 konnte ein bedeutendes Ziel erreicht werden: Diebstahlsicherungen und Plastikbügel sind zu 100% wiederverwertet worden.<sup>135</sup>

Der Green Code wurde erfunden, um bestimmte Elemente in der Lieferkette, die für die Einhaltung von Nachhaltigkeit wichtig sind, zu befolgen. Zusätzlich sollen die Elemente als Kontrolle dienen: Probleme der Umwelt auf den Grund gehen und sie verstehen, Risiken für die Umwelt identifizieren und kontrollieren, Pro-

---

<sup>132</sup> L Brands, [www.lb.com](http://www.lb.com), Zugriff v. 15.05.2017

<sup>133</sup> Vgl. ebd.

<sup>134</sup> Vgl. ebd.

<sup>135</sup> ebd.

gramme zur Verbesserung der Umsetzung von CSR-Strategien einführen, vorausschauend und aktiv auf Sorgen von Ökologen gegenüber der Umweltsituation reagieren und strengeren Umweltauflagen der Zukunft offen begegnen.<sup>136</sup>

## H&M

H&M zeigt volle Transparenz indem sie Einblick in Namen und Adressen ihrer Fabriken und Zulieferer gibt.<sup>137</sup>

H&M's Value Chain, also die Lieferkette, richtet sich grundsätzlich auf die Wahrung und Förderung der Menschenrechte aus. Die Lieferkette bei Hennes & Mauritz besteht aus den verschiedenen Prozessen wie in Abb. 8 dargestellt: Design, Natürliche Ressourcen, Stoff- und Garnherstellung, Bekleidungsproduktion, Transport, Verkauf: in H&M stores, Büros und Warendepots wird Erneuerbare Energie, insofern am Standort vorhanden, bezogen, Kunden: Das ist der Prozess nach dem Kauf und während des Besitzes der Kleidung. Der Kunde trägt währenddessen ca. 26% Anteil an der Umweltbelastung, und letzter Prozess das Recycling.<sup>138</sup>

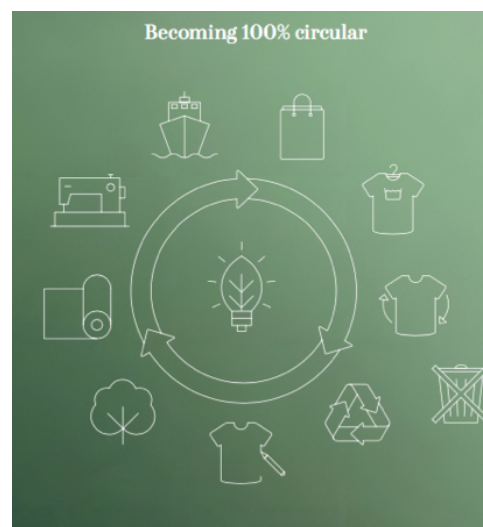


Abbildung 8: H&M's Value Chain<sup>139</sup>

<sup>136</sup> Vgl. L Brands, [www.lb.com](http://www.lb.com), Zugriff v. 15.05.2017

<sup>137</sup> Vgl. H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>138</sup> ebd.

<sup>139</sup> ebd.



Abfall: beim Schneiden entstehen Abfälle, die Abfälle werden wiederverwendet, so sind seit 2012 3,5 Mio. Pfund erspart worden. Alte Schuhe und Fabrikreste werden zu Premium-Produkten umgewandelt. Zu 71% finden sich diese recycelten Materialien in heutigen Nike Schuhe und Bekleidungsartikeln wieder.<sup>144</sup>

Wasser: Kein Wasser wird wie bei herkömmlichen Modemarken, bei der Färbung von Kleidungsstücken verbraucht: mehr als 20 Mio. Liter Wasser sind verschont geblieben.<sup>145</sup>

Chemie: es wird ständig geforscht und experimentiert, um neue Materialien zu erschaffen. Weiter setzt Nike Standards bei der Verwendung von Chemiestoffen in der Fertigung. 2015 waren 95% der Stoffe innerhalb des erlaubten Nutzungsrahmens, nämlich aufgrund gefahrloser Chemikalien.<sup>146</sup>

### **Adidas group**

Wasser: es ist in der Modebranche üblich, Unmengen von Wasser für die Produktion zu nutzen. Adidas arbeitet eng mit den Materiallieferanten zusammen und schult diese mit neuen Technologien zu arbeiten, um so den Wasserverbrauch so gering wie möglich zu halten. Dazu wird das Wasser bei allen Färbeprozessen in einen Kreislauf gebracht, der die Wiederverwendung von dieser Ressource ermöglicht. „First results of these upgrades and investments are already visible: since 2014 we have reduced the amount of water in our materials processes from 121 litres/kg to 95 litres/kg – a reduction of 22%.“<sup>147</sup>

Reduzierung des environmental impacts durch neue Techniken und Technologien: „DryDye technology“<sup>148</sup>: kein Wasser, nur zu 50% Strom und Chemikalien, 2012 konnten 1,2 Millionen Liter Wasser eingespart werden. Adidas erfand die Methode als erste Marke und vermarktete sie weltweit. „NoDye“<sup>149</sup>: die Stoffe werden im Standardprozess verarbeitet, das Färben aber umgangen. Dabei lässt sich wieder hoher Verbrauch von Strom, Wasser und Energie vermeiden. In den

---

<sup>144</sup> Nike Inc., [www.news.nike.com](http://www.news.nike.com), Zugriff v. 18.05.2017

<sup>145</sup> ebd.

<sup>146</sup> Vgl. ebd.

<sup>147</sup> adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>148</sup> ebd.

<sup>149</sup> Vgl. ebd.



Kollektionen "adidas Outdoor, Originals, Running and Training"<sup>150</sup> finden sich solche Produkte. „low-waste initiative“<sup>151</sup>: so wenig wie möglich Abfälle übrig zu lassen. Jedes Stück Stoff wird in einen Schuh oder ein T-Shirt eingearbeitet.<sup>152</sup>

Basis der CSR-Strategien der adidas group ist das Environmental Management System bestehend aus dem "Green Company programme"<sup>153</sup> und "Reporting our carbon emissions"<sup>154</sup>. Das Green Company programme verfolgt die Achtung der Umwelt hinsichtlich der Führung der eigenen Fabriken, Büroräumen und Lager. Denn Kohlenstoff und Energie will adidas im Geringsten verbrauchen. Reporting our carbon emissions: Wie es der Titel schon beschreibt, werden die Emissionen von Kohlenstoff dokumentiert, um die Transparenz zu wahren.<sup>155</sup>

Weiterbildungen für das Sparen von Strom, umweltfreundlichen Produktionstechniken und der Transport der großen Kleidermengen sind regelmäßig von den Zulieferern einzuhalten.<sup>156</sup>

"Parley for the Oceans" eine Aktion für Sportbegeisterte, um ein Zeichen für das globale Problem Wasser zu setzen. Gleichzeitig soll "In Zusammenarbeit mit Parley [...] aus dem Plastikmüll in unseren Meeren funktionale Sportprodukte [gemacht werden]".<sup>157</sup> Parley engagiert sich für die negativen Einflüsse, die das Element Wasser betrifft.<sup>158</sup>

Überwiegend nutzt die adidas group recycelte Materialien: Polyester, Gummi, Nylon und Polystyrol. Daneben aber auch Biobaumwolle (zertifiziert durch Better Cotton Initiative) und Leder. Die BLC Leather Working Group verhilft adidas zu einer auf strengen Vorschriften beruhenden Beschaffung.<sup>159</sup> Außerdem unterbindet die International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), die Verwendung von Tierhäuten aus der "Red List"<sup>160</sup>, aussterbenden

---

<sup>150</sup> Vgl. adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>151</sup> Vgl. ebd.

<sup>152</sup> Vgl. ebd.

<sup>153</sup> adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>154</sup> ebd.

<sup>155</sup> Vgl. ebd.

<sup>156</sup> Vgl. ebd.

<sup>157</sup> ebd.

<sup>158</sup> Vgl. Parley, [www.parley.tv/#fortheoceans](http://www.parley.tv/#fortheoceans), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>159</sup> Vgl. International Union for Conservation of Nature, [www.iucn.org](http://www.iucn.org), Zugriff v. 13.05.2017

<sup>160</sup> Vgl. adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

und speziellen Tierarten. IUCN ist ein Netzwerk aus Umweltorganisationen und steht für die Erhaltung der Natur sowie nachhaltige Nutzung von natürlichen Ressourcen ein.<sup>161</sup> Adidas entsagt den Plastiktüten in allen adidas stores im Juni 2016. Papiertüten verkörpern jetzt die bewusste Einstellung zur Nachhaltigkeit der adidas group.<sup>162</sup>

Recycling von Sneakern in Brasilien in mehr als 60 Geschäften. Brasilianische Kunden geben ihre Schuhe, egal von welcher Marke, im Geschäft ab und erhalten einen kleinen Discount auf das neue Paar Schuhe. 2014 gab es dann saisonale Rückgabe-Aktionen von alten Schuhen bei Adidas Amerika, adidas Originals Iberia und bei der Zweigmarke Reebok. Es war eine Testphase und adidas lässt die Weiterführung und Internationalisierung offen.<sup>163</sup>

### **Victoria's Secret**

Zum Zweck der Neuheit, Qualität und Originalität der Produkte werden Geschäftsbeziehungen mit all möglichen Organisationen eingegangen. Sei es im technischen, umweltbasierenden oder sozialen Sektor. Z. B. ist VS der "Zero Discharge for Hazardous Chemicals (ZDHC)" angehörig. Diese Initiative ist gegen den Gebrauch von gefährlichen Chemikalien und akzeptiert keinerlei Spuren davon in Kleidungen.<sup>164</sup> VS will dies bis 2020 komplett umgesetzt haben. Als umweltfreundliches Unternehmen schlossen sie sich der Kampagne von Greenpeace „The Detox Campaign“, unten im Bild zu sehen, an und versprachen Besserung.<sup>165</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>162</sup> Vgl. ebd.

<sup>163</sup> Vgl. ebd.

<sup>164</sup> L Brands, [www.lb.com](http://www.lb.com), Zugriff v. 15.05.2017

<sup>165</sup> Vgl. InsideVictorias, [www.insidevictorias.wordpress.com](http://www.insidevictorias.wordpress.com), Zugriff v. 15.05.2017



Abbildung 10: The Detox Campaign by Greenpeace<sup>166</sup>

Wie es in der Modebranche üblich sein sollte, wird die Überseelieferung von Bekleidung und Produktionsmaterialien über den Seeweg arrangiert. Um die Umwelt so gut wie möglich zu schonen, nutzt L Brands den kompletten Innenraum der Frachtcontainer bei der Beladung. Dabei sollen Treibhausgasemissionen und Luftverschmutzung so niedrig wie möglich gehalten werden. Dafür ist L Brands seit 2006 teil des U.S. Environmental Protection Agency's SmartWay Transport Partnership Programms. Zum Ausdruck des großen Einsatzes für Nachhaltigkeit, erhielt die Dachmarke von ihrem Partner den Environmental Excellence Award 2007 sowie 2009.<sup>167</sup>

Neben der ständigen Suche nach neuen kreativen Chancen Nachhaltigkeit in die Unternehmensaktivitäten einzubauen, fokussiert L Brands sich im Thema Um-

<sup>166</sup> Greenpeace, [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org), Zugriff v. 22.05.2017

<sup>167</sup> L Brands, [www.lb.com](http://www.lb.com), Zugriff v. 15.05.2017

welt vor allem auf Recycling und Abfallvermeidung: "Efficient packaging; Elimination of PVC containers; Store recycling efforts; Pallet recycling; Product re-use (donations/sample sales); and Other recycling."<sup>168</sup>

## **Chanel**

Chanel ebnete den Weg für viele Luxusmarken, kein Echtfell für Bekleidung zu benutzen. Auch Tierversuche werden bei der Herstellung des berühmten Luxusdufts von Chanel umgangen.

## **Zara**

Inditex verspricht ein "Zero Discharge" bis 2020. Zero Discharge bedeutet auf Gefahrstoffe in der Kleiderproduktion komplett zu verzichten. Derzeit sollen Chemikalien insoweit verwendet werden, wie sie das Clear to Wear-Label (Kennzeichen für gefahrlose Bekleidung) vorgibt. Auch wird weltweit das Programm The List für die Anwendung dieser nachhaltigen Maßnahmen benutzt. Zusammen mit der Chemieindustrie überprüft Inditex alle Produkte auf schlechte Inhaltsstoffe.<sup>169</sup>

Zara zwingt durch ihren Code of Conduct ihre Zulieferer strikte Vorgaben einzuhalten. So auch die Mitwirkung in der Ethical Trade Initiative, bei der sich Zara verpflichtet auf alle Mindeststandards für die Arbeiter einzugehen.<sup>170</sup>

Durch den Zusammenschluss mit der Fur Free Alliance, kauft, verarbeitet und vertreibt Zara keine Tierfelle.<sup>171</sup>

Auch die Einkaufstaschen für die Kunden und ihre gekaufte Ware sollen durch PEFC (Endorsement of Forest Certification), dem weltweit bekanntesten Forstzertifizierer, bzw. FSC (Forest Stewardship Council), ein internationales Zertifizierungssystem, testiert sein. Von den gleichen Waldsystemen werden die Holzaustattungen für die stores auch zertifiziert. Dadurch wird sichergestellt, dass eine forstzertifizierte Waldbewirtschaftung durchgeführt wird. Nachhaltigkeit

---

<sup>168</sup> L Brands, [www.lb.com](http://www.lb.com), Zugriff v. 15.05.2017

<sup>169</sup> Vgl. Inditex, [www.inditex.com](http://www.inditex.com), Zugriff v. 18.05.2017

<sup>170</sup> Vgl. ebd.

<sup>171</sup> Vgl. ebd.

kann unter der Kontrolle der Abholzung und des Nachpflanzen von Bäumen gewährleistet werden.<sup>172</sup>

## H&M

Mit der jahrelangen „Conscious Exclusive“-Kollektion verkörpert die schwedische Marke ihre Corporate Social Responsibility nach außen. Bis zu diesem Jahr gab es die Kollektion nur für Damen, nun ist sie auch für die Männerwelt und Kinder verfügbar. Die Conscious-Kollektion wird als Plakat in OOH und Modezeitschriften abgebildet. Zur Verkaufsförderung gibt es regelmäßige Conscious-Rabatt-Aktion in den Geschäften und im Online-Shop.

Die Kunden sollen direkt auf Nachhaltigkeit aufmerksam werden. Neben dem was H&M tut, sind die Nachfrager ebenso Teil des Ganzen. Als Beispiel zu nennen ist die globale Strategie, Altkleider der Konsumenten für die eigene Produktion wiederzuverwenden. Kunden können seit 2013 verbrauchte Kleidungsstücke in H&M Geschäften abgeben. So kann das Vorhaben "100% circular"<sup>173</sup> entstehen. Circular bedeutet den Prozess der Warenproduktion in einen geschlossenen Kreis zu transformieren, der nur mit natürlichen Materialien aufgebaut ist. Großer Fortschritt für die H&M group und Umwelt sind die recycelten Stoffe aus bisher 39.000 Altkleidern, die der Menge von 196 Millionen T-Shirts entspricht.<sup>174</sup> „Bring it on“ wird als Werbung im Fernsehen, auf der Website H&M's und auf YouTube in Form eines TV-Spots ausgestrahlt, um die Altkleidersammlung publik zu machen. Zusätzlich findet sich in jedem H&M Geschäft eine sogenannte „Garment Box“ als Sales Promotion. Oben drauf kommt ein 15-Prozentiger Rabatt für den nächsten Einkauf bei jedem vollen Beutel Klamotten.<sup>175</sup>

---

<sup>172</sup> Vgl. Inditex, [www.inditex.com](http://www.inditex.com), Zugriff v. 18.05.2017

<sup>173</sup> Vgl. H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>174</sup> Vgl. ebd.

<sup>175</sup> Vgl. ebd.



Abbildung 11: Kleiderabgabe für H&M's Kunden<sup>176</sup>

Die World Recycle Week 2016 forderte Kunden auf, ihre alten Klamotten bei H&M abzugeben, um Spenden für H&M's Initiativen für Nachhaltigkeit zu generieren. Per TV-Spot mit der Sängerin M.I.A. sendete H&M die Botschaft an die Zielgruppe.



Abbildung 12: World Recycle Week von H&M mit Sängerin M.I.A.<sup>177</sup>

Hier war die klare Kommunikationsbotschaft von Hennes & Mauritz: „Wenn die Kunden sehen, dass Nachhaltigkeit ein Teil von H&M ist, ändern wir das Verhalten und bringen sie zum effektiven Entsorgen von Kleidungsstücken.“<sup>178</sup> Damit soll das Ziel der Modekette betont werden: "Our objective is to make fashion sustainable and sustainability fashionable."<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> H&M group, [www.hm.com](http://www.hm.com), Zugriff v. 30.05.2017

<sup>177</sup> WELT, [www.welt.de](http://www.welt.de), Zugriff v. 16.07.2017

<sup>178</sup> Vgl. H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>179</sup> Vgl. ebd.

Besonders macht die H&M Foundation der Global Change Award. Ein Wettbewerb, um die beste und innovativste Idee zu einer nachhaltigen, internationalen Modeindustrie zu finden. Fashion neu erfinden mit heilenden Effekt auf die Folgen der Globalisierung ist das Ziel des Awards. Seit 2015 kommen einmal im Jahr eine internationale Jury aus der Mode und Kandidaten aus der ganzen Welt mit Innovationen in Schweden, Stockholm, zusammen. Fünf Ideen werden aus allen Bewerbungen von der Jury ausgesucht und für alle Menschen in einem Online Voting präsentiert. Der Gewinn sind insgesamt eine Million Euro, die unter den fünf Kandidaten aufgeteilt wird.<sup>180</sup> "The global Change Award is one of the world's biggest challenges for early stage innovation and the first such initiative in the fashion industry."<sup>181</sup>

Tierwohl steht beim Textilhandelsunternehmen mit im Mittelpunkt innerhalb deren Corporate Social Responsibility. Die Marke ist sich sicher keine Tierhaut oder -felle in ihrer Mode einzubeziehen. Kontrovers werden vom Tier stammende Materialien wie Wolle, Leder oder Daune innerhalb der H&M Animal Welfare policy verwendet. Der Bezug aus nachhaltig geführter Tierhaltung soll Transparenz für Kunden schaffen. H&M betreibt neben Kleidung auch eine Kosmetiklinie, die ohne Tierversuche hergestellt und getestet wird. Mit den Verbindungen zum Tierschutzverein Humane Society International (HSI) und der Non-Profit-Organisation Textile Exchange sollen einheitliche Standards zur Nachhaltigkeit geformt werden.<sup>182</sup>

Chemikalien, die giftig sind, haben bei H&M kein Platz. Jedoch "harmlose" Chemikalien, die nicht den Menschen oder die Natur angreifen, sind trotzdem in der Kleidung enthalten. Die Reduzierung bzw. das Ersetzen dieser chemischen Stoffe wird dennoch angestrebt. Grundsätzlich besteht Gefahr für Kunden, Natur und eigentlich an erster Stelle der Kette, für die Fabrikarbeiter. Diese wird mit Hilfe einer Liste zu eingeschränkten Chemikalien, der Restricted Substance List von H&M, eingedämmt. Die Arbeiter, Konsumenten und Natur werden durch strikte Regelungen gesundheitlich nicht beeinflusst.<sup>183</sup>

---

<sup>180</sup> Vgl. H&M group Global Change Award, [www.globalchangeaward.com](http://www.globalchangeaward.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>181</sup> Vgl. H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>182</sup> Vgl. ebd.

<sup>183</sup> Vgl. ebd.

Ob zum Färben, Ausbleichen oder zum Baumwollanbau, Wasser wird tagtäglich in der internationalen Modebranche in rauen Mengen verbraucht. Das dieser hohe Verbrauch der Umwelt zur Last fällt ist eindeutig. Hennes & Mauritz sieht die Fortentwicklung des Trinkwassers und der sanitären Ausstattung in Entwicklungsländern als Pflicht, da es die Möglichkeiten zur Veränderung bei sich trägt. Um für solch eine Umsetzung zu sorgen, verbündete sich die H&M group mit dem World Wide Fund For Nature (WWF), "[...] eine der größten und erfahrensten Naturschutzorganisationen der Welt und in mehr als 100 Ländern aktiv."<sup>184</sup> Voraussetzende Indikatoren für die angestrebte Mission H&M's in Verbindung mit der WWF waren "improving the use of water; building water awareness; collective action; measuring water impact and risk"<sup>185</sup>. Diese Partnerschaft begann 2013 und war die erste, die in der Modebranche entstand.<sup>186</sup>

### **Engagement vor Ort**

#### **Nike**

Arbeiter: Nike investiert in Forschungsprojekte, um den Näherinnen und anderen Arbeitern bessere Leistungen für ihre Tätigkeit zu bieten, innerhalb und außerhalb ihres Arbeitsplatzes.<sup>187</sup>

#### **Adidas group**

Faire Löhne, Gleichberechtigung der Geschlechter und keine Kinder- und Zwangsarbeit vertritt die adidas group fest in ihren Leitsätzen, den „Workplace Standards“<sup>188</sup> und „Labour Rights“<sup>189</sup>, innerhalb der CSR.<sup>190</sup>

Workplace Standards sorgen für die eigenen Mitarbeiter aber auch die Arbeiter der Ausländer. Es wird sich darum bemüht, die Arbeitsumstände nach internationalen Standards zu schaffen. Das Programm für Menschenrechte strebt einen

---

<sup>184</sup> World Wide Fund For Nature, [www.wwf.de](http://www.wwf.de), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>185</sup> Vgl. H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>186</sup> Vgl. ebd.

<sup>187</sup> Vgl. Nike Inc., [www.news.nike.com](http://www.news.nike.com), Zugriff v. 20.05.2017

<sup>188</sup> adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>189</sup> ebd.

<sup>190</sup> Vgl. ebd.



reibungslosen und menschlichen Umgang in den Schwellenländern an.<sup>191</sup> Für das aktive Engagement der adidas group, gab es 2016 die Führungsposition im KnowTheChain-Ranking, "[...] a resource for businesses and investors who need to understand and address forced labor risks within their supply chains."<sup>192</sup>

## **Zara**

Um Menschen und deren Familien ein besseres Leben bieten zu können, führt Inditex mit mehreren Initiativen, z. B. Textile Exchange und Better Cotton Initiative, Trainings durch. Diese Trainings beinhalten effiziente Techniken für die Landwirtschaft, Nachhaltigkeitsmanagement in Bezug auf natürliche Ressourcen und verantwortungsvollen Umgang mit Chemikalien wie Pestiziden oder Düngemittel. Dies ist nicht nur eine Verbesserung der Lebensqualität der Arbeiter, zugleich ein Fortschritt für die Umwelt.<sup>193</sup>

Inditex investiert in zahlreiche Projekte, die den Menschen in der Dritten Welt zugutekommen. Ärzte ohne Grenzen ist nur eine NGO (Non-Governmental Organisation), die Unterstützung von Inditex erhält. Die Spenden des Unternehmens werden zu 18% in Bildung, 27% in Gesundheitsversorgung und 35% in soziale Hilfe verteilt.<sup>194</sup>

## **H&M**

Hinter den regulären CSR-Strategien, fördert der Konzern weltweit ökonomische Programme und hilft Probleme von Menschen in Armut mit der H&M Foundation zu bewältigen. Die Foundation resultierte 2013 durch die Gründerfamilie Persson und ihrer hohen Investitionen. Umwelt, Mensch und Tier sollen profitieren, um eine positivere Zukunft zu gestalten.<sup>195</sup>

Die H&M group arbeitet ausschließlich mit anderen Unternehmen zusammen, die die gleiche Vision teilen und willig sind, sich selbst auch zu verbessern. Wie nach

---

<sup>191</sup> adidas group, [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>192</sup> KnowTheChain, [www.knowthechain.org](http://www.knowthechain.org), Zugriff v. 29.05.2017

<sup>193</sup> Vgl. Inditex, [www.inditex.com](http://www.inditex.com), Zugriff v. 18.05.2017

<sup>194</sup> Vgl. ebd.

<sup>195</sup> Vgl. H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

dem ursprünglichen Gedanken, baut der Schwede Fabriken in ärmlichen Ländern auf, um diesen Menschen neue Arbeitsplätze zu bieten. Herausstellungsmerkmal des Konzerns sind die Servicemitarbeiter direkt vor Ort z. B. in Bangladesch. Es stehen H&M-Mitarbeiter für die Zulieferer bei Fragen oder Problemen bereit. In den Vordergrund rückt auch der Global Deal. Es ist eine Hoffnung für die Arbeiter. Die Initiative verhilft Menschen zu Zertifizierung ihrer Fähigkeiten und schult sie. Sie erhalten neue Perspektiven, sie können sich weiterbilden, qualifizieren und sind im sozialen Dialog mit Management und anderen Vorgesetzten. Zusammen wird an besseren Arbeitsbedingungen gearbeitet. Der Global Deal wurde von dem schwedischen Premierminister Stefan Löfven ins Leben gerufen und bildet mit der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)<sup>196</sup> und der International Labour Organisation eine gemeinsame Initiative<sup>197</sup>. Überdies sind auch Ministerien z. B. von Chile und Kambodscha involviert. Sicher gibt es bei der Auslagerung der Produktionen in die Armutsländer Risiken hinsichtlich der Menschenrechte, Umweltvorschriften und anderen Problemen. Es sollte aber nicht darum gehen es sich einfach zu machen, sondern den armen Ländern Unterstützung zu leisten und zum Fortschritt zu verhelfen. Best Practice Case ist die Übernahme der internationalen Standards für Arbeitsschutz in die Fabriken Bangladeschs. Denn H&M konnte mit professioneller Unterstützung von Fachleuten und notwendigen Materialien für Sicherheit im Brandfall, Stromausfall, etc. sorgen.<sup>198</sup>

### **Die aktuellen Faktoren aller Strategien auf einen Blick**

Sparsamer Einsatz von natürlichen Ressourcen:

- Recycling von Altkleidung
- Zertifizierte Materialgewinnung
- Resteverwertung

---

<sup>196</sup> H&M group, [www.about.hm.com](http://www.about.hm.com), Zugriff v. 26.05.2017

<sup>197</sup> ebd.

<sup>198</sup> Vgl. ebd.

### Verantwortung in der Lieferkette:

- Erstellung von Supplier Compliance, Policen und Code of Conduct
- Kontrolle, Verbesserung und Trainings in Zusammenarbeit mit den Zulieferern
- Recycling von Produktionsmaterialien
- Transparenz durch die Zulieferer und andere Partner
- Verwendung von Erneuerbarer Energie und Erstellung von Kreisläufen

### Schutz von Klima und Umwelt:

- Kooperationen mit Umweltorganisationen, Initiativen und Zertifizierern
- Nachhaltige Transportwege (See und Land)
- Keine Tierversuche und keine Verwendung von Tieren/Tierhäuten
- Ausschluss von giftigen Chemikalien
- Förderung von nachhaltigen Innovationen
- Förderung von nachhaltigen Technologien für Wasser und Strom

### Engagement vor Ort:

- Qualifizierung von Arbeitern der Dritten Welt
- Soziale Investitionen vor Ort
- Gründung von Foundations und Weiterentwicklungsprogrammen
- Kommunikation zwischen Unternehmen und Fabrikarbeitern

Unternehmen kommunizieren Nachhaltigkeit in erster Linie in Form von CSR-Berichten, Stakeholder-Dialogen, Rankings, Ratings und Auszeichnungen.<sup>199</sup> Für die direkte Marktkommunikation der Corporate Social Responsibility-Strategien bedarf es weitere Prozesse:

Die „logische Verknüpfung zwischen Markenpositionierung und Nachhaltigkeit“<sup>200</sup>. „Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Nachhaltigkeitsstrategie eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft ist und somit eine natürliche Verbindung zwischen Nachhaltigkeitspositionierung und Markenidentität geschaffen werden kann.“<sup>201</sup>

Die „Relevanz der fokussierten Themen für Kunden“<sup>202</sup>. Allgemein steht der USP eines Produkts/Dienstleistung im Fokus, jedoch ist ein nachhaltiger Zusatznutzen, z.B. Effizienz oder chemikalienfreie Kleidung, in der Kommunikation sehr interessant für den Nachfrager.<sup>203</sup>

Die „Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsengagements“<sup>204</sup>. Heutzutage bestehen große Zweifel bei Unternehmen, die für ihre Nachhaltigkeit werben. Präzedenzfälle aus der Vergangenheit, z. B. McDonalds und Kik, zeigten den Konsumenten, wie Unternehmen ökologisches Handeln kommunizieren und dabei gar nicht oder kaum CSR umsetzen.<sup>205</sup>

Die „Aktivierung des Kunden zu nachhaltigen Verhaltensweisen“<sup>206</sup>. Idealerweise fordert das Unternehmen seine Konsumenten auf, Kleidung zu recyceln. Solche Aktivierungen oder auch Interaktionsmöglichkeiten bezwecken brand engagement, das sich positiv auf das Unternehmen und gleichzeitig auf die Umwelt auswirkt.<sup>207</sup>

---

<sup>199</sup> Vgl. Meffert/Kenning/Kirchgeorg 2014, 616 ff.

<sup>200</sup> ebd.

<sup>201</sup> Meffert/Rauch/Lepp 2010, 34

<sup>202</sup> ebd.

<sup>203</sup> Vgl. ebd.

<sup>204</sup> ebd.

<sup>205</sup> Vgl. ebd.

<sup>206</sup> Meffert/Kenning/Kirchgeorg 2014, 616 ff.

<sup>207</sup> Vgl. ebd.

Die „Kommunikative Strahlkraft“<sup>208</sup>. Nicht jedes CSR-Prinzip hat das Potenzial den Kunden mittels der Werbebotschaft zu beeindrucken, deshalb muss ein einschlägiges Thema, wie z. B. sichere Arbeitsplätze in der Dritten Welt, kommuniziert werden.

---

<sup>208</sup> Meffert/Kenning/Kirchgeorg 2014, 616 ff.

## 5 Schlussfolgerung und Fazit

Die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit „Wie versuchen Unternehmen sozialökologische Verantwortung mittels CSR-Maßnahmen zu übernehmen?“ erfolgte durch die erörterten CSR-Maßnahmen anhand von Praxisbeispielen der Marken Nike, adidas, Victoria's Secret, Coco Chanel, Zara und H&M. Nun folgt eine Zusammenfassung sowie Schlussbetrachtung der untersuchten Maßnahmen.

**Sparsamer Einsatz von natürlichen Ressourcen:** Wichtig bei ökologischen Produkten ist, nur natürliche Materialien zu verarbeiten. Diese sind jedoch in geringer Anzahl vorhanden. Aus diesem Grund muss eine kontrollierte Materialwirtschaft erfolgen, die von Förstern zertifiziert wird. Neben dem Bezug von natürlichen Stoffen aus der Natur, gibt es lediglich die Alternative aus bereits genähten Kleidungsstücken neue Mode zu formen. Es werden täglich rücksichtslos Klamotten weggeschmissen, die trotzdem aufgewertet werden können. So auch das gleiche Problem bei den Fertigungsabfällen. Wird ein Stück genäht, landet der Rest im Müll. Unternehmen müssen diese Reststoffe verwerten, um nachhaltig neue Designs zu planen.

**Verantwortung in der Lieferkette:** Fundament der Lieferkette eines Unternehmens sind die Zulieferer. Sie stehen zwischen dem Unternehmen und den Fertigungsstätten. Das Verhalten und Handeln der Zulieferer sind bestimmend bei der Funktion der Lieferkette. Feste Richtlinien, Überwachungen und Transparenz entscheiden über das Image der Marke. Neben diesen Aspekten, können die Zulieferer für nachhaltigen Stromverbrauch und einen geschlossenen Produktionskreislauf sorgen. Dazu gehört das Weiterverwenden von Produktionsmaterialien, z. B. von Wasser: Die gleiche Menge an Wasser wird in einem Kreislauf immer wieder für das Färben der Ware genutzt. Viele Möglichkeiten zur Nachhaltigkeit in der Lieferkette stehen internationalen Marken bereit, sie müssen nur ganzheitlich genutzt werden.

**Schutz von Klima und Umwelt:** Eindeutig und für sich spricht die Vermeidung von Tieren in der Kleidung. Unter Klima und Umwelt befinden sich mehrere Faktoren, an denen Änderungsbedarf besteht. Also ist es sinnvoll sich als Unternehmen Organisationen, Initiativen und Zertifizierern anzuschließen. Die Modeindustrie einigte sich vor langer Zeit auf Warensendung per Luftfracht zu

verzichten, da diese den höchsten Kohlenstoffausstoß und Umweltverschmutzung erzeugen. Chemikalien, die giftig für den Menschen sind und in die Luft steigen, sollten für die Kleiderproduktion nicht essentiell sein. Gibt es Einschränkungen, wenn diese besonderen Chemikalien nicht benutzt werden, so sollten Innovationen geschaffen werden. Auch bezwecken neue Technologien für ökologische Workflows reduzierte Verschwendungen.

**Engagement vor Ort:** Wichtigstes Bindeglied in der supply chain stellt die Näherin und der Näher aus dem Schwellenland dar. Aufgrund dessen sollten die Arbeitsbedingungen und die Kommunikation für ein zufriedenstellendes Wohlbefinden der Arbeitnehmer sorgen. Ist dies geschaffen, so kann sich die Produktqualität und der Arbeitsablauf verbessern. Viele Modemarken nehmen sich dieser Verantwortung an und setzen verschiedene Weiterbildungsprogramme um. Dennoch fehlt es an der Quantität solcher sozialen Maßnahmen.

Allgemein ist zu sagen, dass viele vermeintliche CSR-Strategien von Unternehmen, sich nicht wirklich als diese herausstellen. Vieles wird oberflächlich dargestellt und eine echte Transparenz ist schwer zu erkennen. Es werden Aussagen über Kooperationen mit Initiativen getroffen, wie diese genau aussehen wird nicht vorgestellt. Zudem sind die rechtlichen Vorschriften für Unternehmen nicht streng genug. Das ist allein daran zu erkennen, dass manche Unternehmungen selbst Compliances, Policen, Codes, etc. erarbeiten. Vor allem geht jedes Unternehmen in dieser Sache anders vor. Es sollte eine einfache und einheitliche Struktur, die auf internationaler Ebene erstellt wird, herrschen. So sind die Verflechtungen der Wirtschaft leichter zu erkennen.

Bei dem Thema CSR ist unbedingt die Glaubwürdigkeit zu beachten. Viele „Versprechen“ von Unternehmen, die nicht eingehalten oder verfälscht werden, wecken beim Verbraucher Misstrauen und bricht gleichzeitig das Vertrauen zur Marke. Ein Grund für die Brands mit ehrlichen Absichten zu handeln bzw. tatsächlich in Aktion zu treten.

*„Wie wenig Phantasie die Dimension der Ökologie und Nachhaltigkeit bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien hervorruft, erleben wir als Berater immer wieder. Die Notwendigkeit zum ökologischen sinnvollen Handeln wird zwar häufig erkannt. Welche Ziele hierbei zu definieren sind, ist jedoch schwer zu beschreiben. Oft sind entsprechende Werte in der Unternehmenskultur verankert. Sie werden aber nicht auf der strategischen Ebene benannt. An dieser Stelle sind insbesondere auch die Hersteller gefordert. Da und dort hört man schon von Unternehmen, die bisher traditionell in europäischen*

*Ländern produziert haben, dass diese Situation zunehmend Wettbewerbsvorteile schafft. Die steigenden Herstellungskosten in Asien und zunehmenden Logistikaufwendungen [sic] sowie die relativ langen Transportzeiten verschieben hier die Wettbewerbssituation.*<sup>209</sup>

Nebenbei bemerkt: Die strategischen Ziele der Unternehmen sollten den Aspekt Corporate Social Responsibility beachten und als Priorität setzen, aber die Finanzen nicht außer Acht lassen.

Um CSR auch richtig zu vermitteln, muss eine strategische Kommunikationsplanung erfolgen. Es sind einige Probleme nicht nur in der Aufstellung von nachhaltigen Strategien zu erkennen, sondern auch vielmehr in der Kommunikation. CSR ohne Kommunikation funktioniert nicht. Deshalb ist dieser Aspekt sehr wichtig in diesem Zusammenhang.

Kommunikation sollte aktiv und nicht passiv geführt werden. Die nachfolgenden Empfehlungen beruhen auf den Autoren MEFFERT, KENNING und KIRCHGEORG.

- CSR muss über alle Kommunikationsinstrumente berichtet werden.
- Eindeutige Kommunikationsbotschaften und –ziele müssen vom Unternehmen formuliert und gesendet werden.
- Strategien in allen Kategorien (Sparsamer Einsatz von natürlichen Ressourcen, Verantwortung in der Lieferkette, Schutz von Klima und Umwelt, Engagement vor Ort, etc.) müssen ausgearbeitet und umgesetzt werden.
- Transparenz muss in allen CSR-Maßnahmen kommuniziert werden.
- Beim Kommunizieren mit der Zielgruppe sollten CSR-Maßnahmen geschickt mit der Unternehmensphilosophie zusammenpassen.
- Anhand der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde, sollten die Aspekte, die der Kunde für wichtig hält, auch von Unternehmerseite veröffentlicht werden (z. B. wie die Arbeitsumstände für einen Arbeiter aussehen, etc.).

---

<sup>209</sup> Haar 2011, 15



- Unternehmen sollten ihre USP's innerhalb der CSR-Strategien herausfiltern und damit werben.
- Bei Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse des Kunden, können individuelle Maßnahmen getroffen werden, um den Kunden für die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu begeistern.
- Werden Interaktionsmöglichkeiten für den Kunden im Zusammenspiel mit dem Thema Nachhaltigkeit gefunden, kann eine nähere customer relationship entstehen. Der Kunde brennt quasi für das Unternehmen und findet Motivation darin auch ökologisch zu handeln.

In dieser Arbeit wurde nachgewiesen, dass es Defizite in der Anwendung und Umsetzung von Corporate Social Responsibility-Maßnahmen in der internationalen Bekleidungsindustrie gibt. In der internationalen Politik bedarf es an mehr, konkretisierter, nachhaltigerer Gesetze, die konsequent und analog verfolgt werden. Die Politik muss auf globaler Ebene stärker zusammenarbeiten, um Modeunternehmen für Nachhaltigkeit und ihre positiven Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft zu motivieren. Derzeit stehen eher weltweite Initiativen für zusätzliche Unterstützung im Bereich CSR. Aber politische Anregungen sind hier ausschlaggebend für einen Megatrend.<sup>210</sup>

---

<sup>210</sup> Diekamp/Koch 2010, 109 ff.

## Literaturverzeichnis

### Monographien

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl., München 2015.

Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 10. Aufl., Wiesbaden 2010.

Carlowitz, Hans Carl von: Sylvicultura oeconomica [...]. Ausgabe 2, Band 1, Erben 1732.

Diekamp, Kirsten/Koch, Werner: Top-Labels entdecken die Grüne Mode. München 2010.

Gärtner, Robert Henrik: Funktionelle Werbung. 50 Prinzipien zur Lösung erfolgskritischer Werbeprobleme. Wiesbaden 2014.

Gazdar, Kaevan/Habisch, André/Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam: Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin 2006.

Granig, Peter: Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg. Wiesbaden 2012.

Griese, Kai-Michael: Nachhaltigkeitsmarketing. Eine fallstudienbasierte Einführung. Wiesbaden 2015.

Haar, Alfred: Erfolgsstrategien der Fashion-Branche: Von den Besten lernen. Unternehmen, Marken Kunden. Frankfurt a. M. 2011.

Hauff, Michael von: Nachhaltige Entwicklung. 2. Aufl., Oldenbourg 2014.

Heymann, Eric: Textil-/Bekleidungsindustrie: Innovationen und Internationalisierung als Erfolgsfaktoren. Frankfurt am Main 2011.

Horx, Matthias: Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Aufl., München 2011.

Kirchhof, Anne-Kathrin/Nickel, Oliver: CSR und Brand Management. Marken nachhaltig führen. Heidelberg 2014.

Kreutzer, Ralf T.: Praxisorientiertes Marketing. 5. Aufl., Wiesbaden 2017.

Kuß, Alfred: Marketing-Einführung: Grundlagen – Überblick – Beispiele. 6. Aufl., Wiesbaden 2013.

Meadows, Dennis et al.: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart 1972.

Meffert, Heribert/Kenning, Peter/Kirchgeorg, Manfred: Sustainable Marketing Management. Wiesbaden 2014.

Mennel, Tim/Sturm, Bodo: Energieeffizienz – eine neue Aufgabe für staatliche Regulierung? Mannheim 2008.

Osburg, Thomas H.: Strategische CSR und Kommunikation. In: Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. 2. Aufl., Berlin 2015, 737-749.

Rennhak, Carsten: Marketing: Grundlagen. 1. Aufl., Berlin 2016.

Riekhof, Hans-Christian: Retail Business in Deutschland. 2. Aufl., Wiesbaden 2008.

Schmidt, Holger J./Baumgarth, Carsten: Forum Markenforschung. Wiesbaden 2015.

Steinkellner, Vera: CSR und Kultur. Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Hrsg. Schmidpeter, René. Heidelberg 2015.

Stierl, Marcel/Lüth, Arved: Corporate Social Responsibility und Marketing. Wiesbaden 2015.

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich et al.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 8. Aufl., Wiesbaden 2017.

Wade, Robert H.: Globale Ungleichheiten. 35. Jahrgang, Nr. 2, Gießen 2005.

Weizsäcker, Ernst Ulrich von: A Pioneer on Environmental, Climate and Energy Policies. Vol. 28, o. O. 2014.

Westkämper, Engelbert et al.: Digitale Produktion. Heidelberg 2013.

Wunder, Thomas: CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt. Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin 2017.

### **Fachzeitschriften**

Probe, Anja: Die Achse Südindien-Hamburg. In: TextilWirtschaft, Nr. 12, 36.

### **Internetquellen**

adidas group: [www.adidas-group.com/en/sustainability/people/factory-workers/#/women-in-the-supply-chain/](http://www.adidas-group.com/en/sustainability/people/factory-workers/#/women-in-the-supply-chain/), Zugriff v. 29.05.2017.

Auswärtiges Amt: Internationaler Umweltschutz. Stand 25.06.2012, [www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/GlobaleFragen/Umwelt/Umwelt\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/GlobaleFragen/Umwelt/Umwelt_node.html), Zugriff v. 04.03.2017.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Stärkung der unternehmerischen Verantwortung durch neue nichtfinanzielle Berichtspflichten. 21.09.2017, Pressemitteilung, [www.bmjuv.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2016/09212016\\_CSR-RL.html;jsessionid=27F34E96CB2B93CA05F7E52E735736F7.1\\_cid324](http://www.bmjuv.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2016/09212016_CSR-RL.html;jsessionid=27F34E96CB2B93CA05F7E52E735736F7.1_cid324), Zugriff v. 23.04.2017.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Nachhaltigkeit und CSR. [www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html;jsessionid=7ED128B2D90B24A589481A7EFBF36010](http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html;jsessionid=7ED128B2D90B24A589481A7EFBF36010), Zugriff v. 05.04.2017.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: [www.bmub.bund.de/themen/europa-international/int-umweltpolitik/kurzinfo/](http://www.bmub.bund.de/themen/europa-international/int-umweltpolitik/kurzinfo/), Zugriff v. 24.03.2017.

Bundesministerium für Umwelt: EU-Nachhaltigkeitspolitik. 28.06.2017, Bericht, [www.bmub.bund.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/europa-und-umwelt/eu-nachhaltigkeitspolitik/](http://www.bmub.bund.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/europa-und-umwelt/eu-nachhaltigkeitspolitik/), Zugriff v. 05.04.2017.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: Die Textilbranche, „Fast Fashion“ und Wege zu nachhaltiger Bekleidung. Hintergrundtext, 26.02.2016, [www.umwelt-im-unterricht.de/hintergrund/die-textilbranche-fast-fashion-und-wege-zu-nachhaltiger-bekleidung/](http://www.umwelt-im-unterricht.de/hintergrund/die-textilbranche-fast-fashion-und-wege-zu-nachhaltiger-bekleidung/), Zugriff v. 22.07.2017.

Bundesregierung: Deutscher Nachhaltigkeitskodex. [www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/dnk/eu-berichtspflicht.html](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/dnk/eu-berichtspflicht.html), Zugriff v. 01.04.2017.

Bundesregierung: Energiewende – Schutz für Umwelt und Klima. [www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Energiewende/Energiesparen/stromnetze/\\_node.html](http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Energiewende/Energiesparen/stromnetze/_node.html), Zugriff v. 13.04.2017.

Bundesregierung: Unternehmen: Die Verantwortungsbereitschaft steigt. [www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinVerbraucher/012/s3-rechtfertigungsdruck-und-verantwortungsbereitschaft-steigen.html](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinVerbraucher/012/s3-rechtfertigungsdruck-und-verantwortungsbereitschaft-steigen.html), Zugriff v. 26.07.07

Coco Chanel: Chapter 4: The Marketing Environment. 25.02.2013, Blogbeitrag, [www.cocochanel05.blogspot.de/2013/02/chapter-4-marketing-environment.html](http://www.cocochanel05.blogspot.de/2013/02/chapter-4-marketing-environment.html), Zugriff v. 31.05.2017.

Dazeddigital: Lagerfeld talks sustainability after Chanel's 'eco-couture'. Artikel, [www.dazeddigital.com/fashion/article/29465/1/lagerfeld-talks-sustainability-after-chanel-s-eco-couture](http://www.dazeddigital.com/fashion/article/29465/1/lagerfeld-talks-sustainability-after-chanel-s-eco-couture), Zugriff v. 17.05.2017.

Eine Welt Netzwerk Bayern e.V.: Die Business Social Compliance Initiative. [www.eineweltnetzwerkbayern.de/fileadmin/assets/Publikationen/csr2/csr2-bsci.pdf](http://www.eineweltnetzwerkbayern.de/fileadmin/assets/Publikationen/csr2/csr2-bsci.pdf), Zugriff v. 19.07.2017.

Ernst & Young GmbH: Investment Rules 2.0: nonfinancial and ESG reporting trends. Bericht, [www.ey.com/gl/en/services/specialty-services/climate-change-and-sustainability-services/ey-tomorrows-investment-rules](http://www.ey.com/gl/en/services/specialty-services/climate-change-and-sustainability-services/ey-tomorrows-investment-rules)

2?utm\_source=ey-insights&utm\_medium=web&utm\_campaign=eycom, Zugriff v. 23.05.2017.

Europäische Kommission: Corporate Social Responsibility (CSR). 10.07.2017, Bericht, [www.ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](http://www.ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en), Zugriff v. 28.05.2017.

European Union: [www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681), Zugriff v. 28.05.2017.

FashionUnited: 2016: Das sind die Schlagworte des Jahres. 29.12.2016, Artikel, [www.fashionunited.de/nachrichten/mode/2016-das-sind-die-schlagworte-des-jahres/2016122921497](http://www.fashionunited.de/nachrichten/mode/2016-das-sind-die-schlagworte-des-jahres/2016122921497), Zugriff v. 16.03.2017.

FashionUnited: Die Top 10 der beliebtesten Modemarken. 21.12.2016, Artikel, [www.fashionunited.de/nachrichten/mode/die-top-10-der-beliebtesten-modemarken-2016/2016122121456](http://www.fashionunited.de/nachrichten/mode/die-top-10-der-beliebtesten-modemarken-2016/2016122121456), Zugriff v. 02.05.2017.

FashionUnited: Die Top Handels- und Mode-Trends für 2017. 26.12.2016, Artikel, [www.fashionunited.de/nachrichten/mode/die-top-handels-und-mode-trends-fuer-2017/2016122621479](http://www.fashionunited.de/nachrichten/mode/die-top-handels-und-mode-trends-fuer-2017/2016122621479), Zugriff v. 16.03.2017.

FashionUnited: Warum die Modeindustrie die Umwelt nicht länger ignorieren kann. Meinungsartikel von Dio Kurazawa, 26.06.2017, [www.fashionunited.de/nachrichten/mode/warum-die-modeindustrie-die-umwelt-nicht-laenger-ignorieren-kann/2017062622454](http://www.fashionunited.de/nachrichten/mode/warum-die-modeindustrie-die-umwelt-nicht-laenger-ignorieren-kann/2017062622454), Zugriff v. 24.07.2017.

Gettyimages: Alternative Views: Paris Fashion Week. 26.01.2016, Bildveröffentlichung, [www.gettyimages.de/ereignis/alternative-views-paris-fashion-week-menswear-fall-winter-2016-2017-601167407?#model-prepares-backstage-prior-the-kenzo-menswear-fallwinter-20162017-picture-id506426058](http://www.gettyimages.de/ereignis/alternative-views-paris-fashion-week-menswear-fall-winter-2016-2017-601167407?#model-prepares-backstage-prior-the-kenzo-menswear-fallwinter-20162017-picture-id506426058), Zugriff v. 09.05.2017.

Global Change Award: The innovation challenge. [www.globalchangeaward.com/articles/how-it-works](http://www.globalchangeaward.com/articles/how-it-works), Zugriff v. 26.05.2017.

Greenpeace: Kurzes Glück – Hoher Preis. Artikel, 08.05.2017, [www.greenpeace.de/themen/endlager-umwelt/textilindustrie/kurzes-glueck-hoher-preis](http://www.greenpeace.de/themen/endlager-umwelt/textilindustrie/kurzes-glueck-hoher-preis), Zugriff v. 30.05.2017.

Greenpeace: People! Zara commits to go toxic-free. 29.11.2012, Artikel, [www.greenpeace.org/international/en/news/features/Zara-commits-to-go-toxic-free/](http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/Zara-commits-to-go-toxic-free/), Zugriff v. 17.05.2017.

H&M group: H&M Garment Collecting. [www.hm.com/de/inspiration/ladies/bring-it-on](http://www.hm.com/de/inspiration/ladies/bring-it-on), Zugriff v. 30.05.2017.

H&M group: Sustainability. [www.about.hm.com/en/sustainability.html](http://www.about.hm.com/en/sustainability.html), Zugriff v. 26.05.2017.

Huffingtonpost: If You Think Zara Does Not Do Marketing, Think Again. 25.09.2016, Blogeintrag, [www.huffingtonpost.com/ira-kalb/if-you-think-zara-does-no\\_b\\_12187058.html](http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/if-you-think-zara-does-no_b_12187058.html), Zugriff v. 17.05.2017.

Inditex: Sustainability. [www.inditex.com/en/sustainability/](http://www.inditex.com/en/sustainability/), Zugriff v. 18.05.2017.

Institute 4 Sustainability: Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation. 2010, Studie, [www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publicationen/Loew-Clausen-2010-Wettbewerbsvorteile-durch-CSR-Gutachten-fuerBMAS.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publicationen/Loew-Clausen-2010-Wettbewerbsvorteile-durch-CSR-Gutachten-fuerBMAS.pdf), Zugriff v. 20.07.2017.

Institute of Public & Environmental Affairs (IPE): The Corporate Information Transparency Index (CITI). [www.ipe.org.cn/GreenSupplyChain/CITI.aspx](http://www.ipe.org.cn/GreenSupplyChain/CITI.aspx), Zugriff v. 19.07.2017.

International Organization for Standardization: ISO 26000 - Social responsibility. [www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html](http://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html), Zugriff v. 28.05.2017.

International Union for Conservation of Nature: About. [www.iucn.org/about](http://www.iucn.org/about), Zugriff v. 13.05.2017.

KnowTheChain: About Us. <http://ktdcdevlab.wpengine.com/about-us/>, Zugriff v. 29.05.2017.

L Brands: Environment. [www.lb.com/responsibility/environment](http://www.lb.com/responsibility/environment), Zugriff v. 15.05.2017.

manager magazin: Adidas und Under Armour setzen Nike zu. Zeitungsartikel, 22.03.2017, [www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/nike-adidas-und-under-armour-machen-nike-das-leben-schwer-a-1139866.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/nike-adidas-und-under-armour-machen-nike-das-leben-schwer-a-1139866.html), Zugriff v. 20.07.2017.

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg: Themenheft Mode und Textil. Broschüre, 01.09.2014, [https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2\\_Presse\\_und\\_Service/Publikationen/Umwelt/Nachhaltigkeit/Themenheft\\_Textil.pdf](https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publikationen/Umwelt/Nachhaltigkeit/Themenheft_Textil.pdf), Zugriff v. 17.07.2017.

Nachhaltigkeitsrat: Konsum und Nachhaltigkeit. 31.03.2010, [www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/\\_migrated/media/Broschuere\\_Konsum\\_und\\_Nachhaltigkeit\\_texte\\_Nr\\_31\\_Maerz\\_2010\\_01.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/_migrated/media/Broschuere_Konsum_und_Nachhaltigkeit_texte_Nr_31_Maerz_2010_01.pdf), Zugriff v. 19.07.2017.

Nike Inc.: Sustainable Innovation. <http://about.nike.com/pages/sustainable-innovation>, Zugriff v. 02.05.2017.

Nike Inc.: Sustainable Innovation. <http://about.nike.com/pages/sustainable-innovation>, Zugriff v. 18.05.2017.

nuggets – market research & consulting GmbH: Usage & Attitude „Selbstreflexion Modekonsum“. 01.03.2017, Ergebnisbericht, [www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/20170309\\_greenpeace\\_nuggets\\_umfrage\\_selbstreflektion\\_mode.pdf](http://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/20170309_greenpeace_nuggets_umfrage_selbstreflektion_mode.pdf), Zugriff v. 10.04.2017.

Organisation for Economic Co-operation and Development: About. [www.oecd.org/about/whatwedoandhow/](http://www.oecd.org/about/whatwedoandhow/), Zugriff v. 18. 03.2017.

Packaging of Perfume Cosmetics & Design Congress: [www.pcd-congress.com/Presse/2011/PCD11InterviewChanelPack-PrintMediaFeb11.pdf](http://www.pcd-congress.com/Presse/2011/PCD11InterviewChanelPack-PrintMediaFeb11.pdf), Zugriff v. 17.05.2017.

Parley: Parley for the oceans. [www.parley.tv/#fortheoceans](http://www.parley.tv/#fortheoceans), Zugriff v. 29.05.2017.

SPIEGEL-GRUPPE: Spiegel-Studie Outfit 9.0: Sozialverträgliche Produktion gewinnt an Bedeutung. Pressemitteilung, 28.10.2015, [www.spiegel-gruppe.de/spiegelgruppe/home.nsf/PMWeb/DA9F132C94002A26C1257EEC0053CDC8](http://www.spiegel-gruppe.de/spiegelgruppe/home.nsf/PMWeb/DA9F132C94002A26C1257EEC0053CDC8), Zugriff v. 22.07.2017.



Umweltbundesamt: Ressourcennutzung und ihre Folgen. 07.08.2013, Bericht, [www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcennutzung-ihre-folgen](http://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcennutzung-ihre-folgen), Zugriff v. 29.04.2017.

Umweltbundesamt: Textilindustrie. 15.08.2014, <http://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/industriebereiche/textilindustrie#textpart-1>, Zugriff 24.07.2017.

UN Environment Programme: About UN Environment.  
[www.unep.org/about/who-we-are/overview](http://www.unep.org/about/who-we-are/overview), Zugriff v. 24.03.2017.

UN Global Compact Netzwerk Deutschland: Umwelt und Klima. [www.globalcompact.de/de/themen/Umwelt-und-Klima.php](http://www.globalcompact.de/de/themen/Umwelt-und-Klima.php), Zugriff v. 01.04.2017.

UN Global Compact: Nachhaltigkeit in der Lieferkette. [www.globalcompact.de/wAssets/docs/Lieferkettenmanagement/nachhaltigkeit\\_in\\_der\\_lieferkette.pdf](http://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Lieferkettenmanagement/nachhaltigkeit_in_der_lieferkette.pdf), Zugriff v. 13.04.2017.

United Nations: United Nations Conference on Environment & Development – Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992 – Agenda 21. Bericht, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>, Zugriff v. 03.04.2017.

W&V: Marken-Ranking: Adidas unschlagbarer Image-Champion trotz sperrigem Claim. 01.06.2012, Zeitungsartikel, [www.wuv.de/marketing/marken\\_ranking\\_adidas\\_unschlagbarer\\_image\\_champion\\_trotz\\_sperrigem\\_claim](http://www.wuv.de/marketing/marken_ranking_adidas_unschlagbarer_image_champion_trotz_sperrigem_claim), Zugriff v. 19.07.2017.

WELT: M.I.A. fordert singend zum Mode-Recycling auf. Artikel, 18.04.2016, [www.welt.de/icon/article154404785/M-I-A-fordert-singend-zum-Mode-Recycling-auf.html](http://www.welt.de/icon/article154404785/M-I-A-fordert-singend-zum-Mode-Recycling-auf.html), Zugriff v. 16.07.2017.

World Wide Fund For Nature: Über uns. [www.wwf.de/ueber-uns/](http://www.wwf.de/ueber-uns/), Zugriff v. 26.05.2017.

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH: Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Ressourcenpolitik: Kostensenkung, Rohstoffsicherheit, Arbeitsplätze und Umweltschutz. 2007, Hintergrundpaper für die zweite Innovationskonferenz „Ressourceneffizienz“ des Bundesministeriums,

[https://epub.wupperinst.org/files/2880/MaRess\\_AP8\\_1.pdf](https://epub.wupperinst.org/files/2880/MaRess_AP8_1.pdf), Zugriff v. 22.07.2017.

Zara: [www.zara.com](http://www.zara.com), Zugriff v. 17.05.2017.

Zukunftsinstitut GmbH: Das Ende der Fast-Fashion-Ära. Artikel von Eva Maria Sirch, April 2016, [www.zukunftsinstitut.de/artikel/08-retail-revolution/02-shortcuts/das-ende-der-fast-fashion-aera/](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/08-retail-revolution/02-shortcuts/das-ende-der-fast-fashion-aera/), Zugriff v. 03.04.2017.

Zukunftsinstitut GmbH: Fair Trade: Von der Nische zum Trend. [www.zukunftsinstitut.de/artikel/fair-trade-von-der-nische-zum-trend/](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/fair-trade-von-der-nische-zum-trend/), Zugriff v. 17.07.2017.

Zukunftsinstitut GmbH: Megatrends. [www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/](http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/), Zugriff v. 22.07.2017.

Zukunftsinstitut Horx GmbH: Die Macht der Megatrends. Referat, 2007, [www.entega.de/fileadmin/downloads/industriekunden/megatrends\\_horx.pdf](http://www.entega.de/fileadmin/downloads/industriekunden/megatrends_horx.pdf), Zugriff v. 26.07.2017.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Nürnberg, 31.07.2017

---

Ort, Datum

Vorname Nachname